EFFICACITÉ PROFESSIONNELLE / DÉVELOPPEMENT PERSONNEL

Muriel Jouas - Olivier Doussot

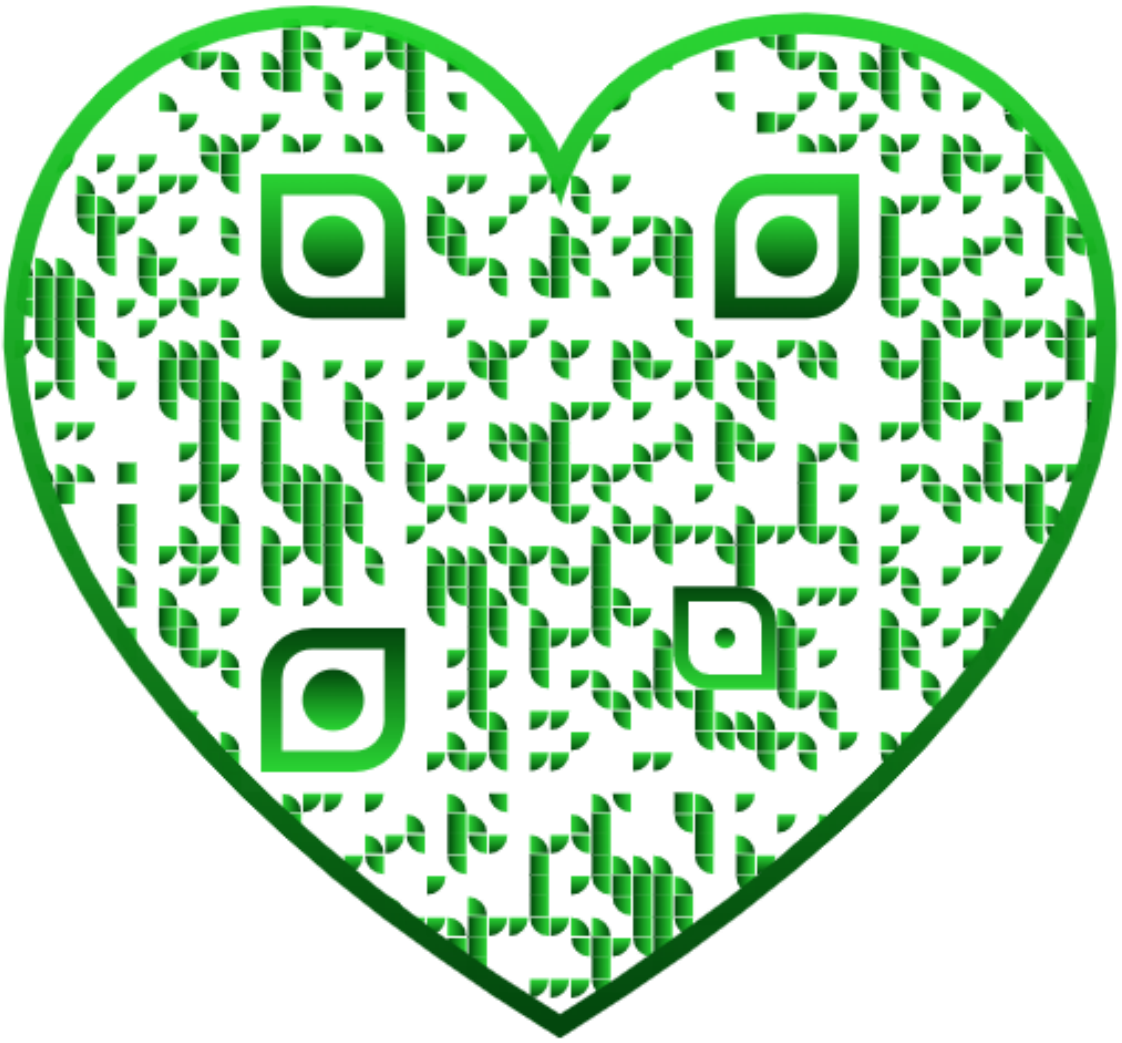
2e édition

Communiquer en situation de crise

Gérer l'urgence et l'émotion avec la Process Com

GERESO ÉDITION

Copyright © 2018 Gereso.



Copyright © 2018 Gereso.

GERESO
ÉDITION

Communiquer en situation de crise

Copyright © 2018 Gereso.

Développement personnel et efficacité professionnelle

Communiquer en situation de crise

Gérer l'urgence et l'émotion avec la Process Com

Auteurs : Muriel JOUAS - Olivier DOUSSOT

Édition 2018

© GERESO Édition 2014, 2018
Direction de collection : Catherine FOURMOND
Conception graphique de couverture : Atmosphère
Suivi éditorial et conception graphique intérieure : GERESO Édition
Illustration : © funnybank et slame/istockphotos.com

Process communication Model©, copyright Kahler Communications, Inc 2013

www.gereso.com/edition
e-mail : edition@gereso.fr
Tél. 02 43 23 03 53 - Fax 02 43 28 40 67

Reproduction, traduction, adaptation interdites
Tous droits réservés pour tous pays francophones
Loi du 11 mars 1957

Dépôt légal : Janvier 2018
ISBN : 978-2-35953-524-2
EAN 13 : 9782359535242

Copyright © 2018 Gereso.

GERESO SAS au capital de 160 640 euros - RCS Le MANS B 311 975 577
Siège social : 38 rue de la Teillaie - CS 81826 - 72018 Le Mans Cedex 2 - France

GERESO
ÉDITION

Dans la même collection :

- À la conquête de mon bien-être
- Communiquer efficacement
- Comprendre l'évaluation professionnelle
- Dix entretiens incontournables en entreprise
- Évaluer les compétences professionnelles : mode d'emploi
- Être recruté dans les métiers de l'industrie
- Gagner en leadership
- L'art de conclure une vente avec la PNL
- Le manager de proximité
- Le recrutement gagnant-gagnant
- L'estime de soi au cœur du management
- Les groupes Mastermind : accélérateurs de réussite
- Manager le travail à distance et le télétravail
- Manager l'innovation autrement
- Manager une équipe projet
- Mieux communiquer avec soi-même et avec les autres
- Parler en public, être écouté et convaincre
- Prendre la bonne décision avec la méthode des 4 Éléments

Copyright © 2018 Gereso.

www.la-librairie-rh.com

la librairie RH
by GERESO

Dans la même collection (suite) :

- Prévention des RPS avec la PNL
- Réalité des RPS : actions et solutions
- Recadrer sans démotiver
- (Re)Donner du sens à son management
- Réussir son intégration professionnelle
- Réussir son oral d'examen ou de concours
- Réussir vos entretiens professionnels
- Révélez votre Talent avec l'intelligence prismatique
- Travailler, pour quoi faire ?
- Vers un leadership créatif, efficace et humain

Copyright © 2018 Gereso.

Remerciements

À Catherine Fourmond, notre éditrice bienveillante et sa merveilleuse collaboratrice Raphaëlle Cormier qui nous ont guidés, conseillés pour cette réédition.

À toutes les équipes de GERESO avec lesquelles nous coopérons avec un immense plaisir et dans un climat de très grande confiance depuis plusieurs années.

À tous nos clients, qui, par leurs crises, ou leurs questions, nous poussent à être meilleurs, à ne pas avoir de « réponses toutes faites », à réfléchir dans l'urgence, face à des situations qui parfois dépassent les pires scénarios que nous pouvons imaginer en formation.

À nos familles respectives qui supportent nos mobilisations intempestives en soirées ou week-ends ou les appels urgents pour gérer les feux qui couvent.

À Gérard Collignon qui déploie le modèle Process Com.

Et évidemment à Taibi Kahler, inventeur génial de ce modèle de référence, sans qui cette aventure n'aurait pas été possible... ou pas de cette manière là !

À tous, un immense merci.

Muriel et Olivier

Copyright © 2018 Gereso.

Copyright © 2018 Gereso.

SOMMAIRE

Remerciements 5
Avant-propos 15

1RE PARTIE - CRISE ET COMMUNICATION INTERPERSONNELLE 17

Chapitre 1 - Définir la crise… ou du moins préciser de quoi nous parlons ici ! 19
Crises conjoncturelles et structurelles 19
Les dix critères d'une situation de crise en entreprise 20
Définition médicale et managériale 23
Émotion, urgence et incertitude : les trois piliers de la gestion et de la communication de crise 23
Distinguer gestion et communication de crise 24

Chapitre 2 - Quelles compétences et aptitudes pour les dirigeants en situation de crise médiatique ? 27
La préparation mentale 27
L'évaluation de la situation 28
La vitesse de réaction 28
La priorité à l'interne ? 29
L'assise éthique de l'entreprise 29
L'écoute empathique des dirigeants 30

Chapitre 3 - L'apport de la Process Com en situation de crise 31
L'histoire de la Process Com 31
Communiquer en situation de crise avec les outils de la Process Com 32
Process Com : les deux piliers du modèle et les deux axes d'utilisation en situation de crise 33

Copyright © 2018 Gereso.

Chapitre 4 - La structure de la personnalité : immeuble et ascenseur .. 35
La structure de la personnalité 35
Une base déterminée très tôt dans la vie 37
Un ascenseur essentiel pour bien communiquer 38
Il n'y a pas de profils incompatibles… sauf à le souhaiter 39
Phase et changements de phase 40

2E PARTIE - DE PERSONNALITÉ EN SITUATION DE CRISE 43

Chapitre 1 - Les profils : caractéristiques, points forts en situation de crise et pistes de vigilance 45
La question existentielle de la base 45
Les perceptions : pour se comprendre 46
Communication non verbale et communication de crise : les parties de personnalité 47
Les canaux de communication pour échanger 47
Rôle fondamental du canal de communication en situation de crise 48
Caractéristiques principales des types de personnalité 49
Les besoins psychologiques… comme un carburant ! 50
Les masques 51
Les réponses aux masques 52
Les émotions de substitution 52
La Process Com, un excellent outil pour éviter les faux pas face à un journaliste 53

Chapitre 2 - Le type Empathique 57
Question existentielle : Suis-je aimable ? 57
Perception : Émotion 57
Partie de personnalité : Réconforteur 58
Canal de communication : Nourricier 58
Points forts : Compatissant, sensible et chaleureux 58
Besoins psychologiques : Reconnaissance en tant que personne et satisfaction des besoins sensoriels 58
Hors période de stress 59
Ce qu'il apporte en situation de crise 59
Principales difficultés du type Empathique en situation de crise 60
1er degré de stress 60
2e degré de stress 61

Copyright © 2018 Gereso.

Émotion de substitution et conséquences 61
Comment l'aider à se remobiliser à bon escient ? 62
Le type Empathique face à un journaliste 62

Chapitre 3 - Le type Travaillomane 65
Question existentielle : Suis-je compétent ? 65
Perception : La pensée factuelle 65
Partie de personnalité : Ordinateur 65
Canal de communication : Informatif-interrogatif 66
Points forts : Logique, responsable et organisé 66
Besoins psychologiques du type Travaillomane : Reconnaissance du travail et structuration du temps 66
Hors période de stress 66
Ce qu'il apporte en situation de crise 67
Principales difficultés du type Travaillomane en situation de crise 67
1er degré de stress 68
2e degré de stress 68
Émotions de substitution et conséquences 69
Comment l'aider à se remobiliser à bon escient ? 69
Le type Travaillomane face à un journaliste 70

Chapitre 4 - Le Type Persévérant 73
Question existentielle : Suis-je digne de confiance ? 73
Perception : Opinions 73
Partie de personnalité : Ordinateur 73
Canal de communication : Informatif-interrogatif 74
Points forts : Observateur, consciencieux et dévoué 74
Besoins psychologiques du type Persévérant : Reconnaissance de l'utilité du travail et des opinions 74
Hors période de stress 75
Ce qu'il apporte en situation de crise 75
Principales difficultés du type Persévérant en situation de crise 76
1er degré de stress 76
2e degré de stress 77
Émotion de substitution et conséquences 77
Comment l'aider à se remobiliser à bon escient ? 78
Le type Persévérant face à un journaliste 78

Copyright © 2018 Gereso.

Chapitre 5 - Le type Rebelle 81
Question existentielle : Suis-je acceptable ? 81
Perception : Réaction 81
Partie de personnalité : Émoteur 81
Canal de communication : Ludique-émotif 82
Points forts : Créatif, spontané et ludique 82
Besoins psychologiques : Contacts variés et ludiques 82
Hors période de stress 83
Ce qu'il apporte en situation de crise 83
Principales difficultés du type Rebelle en situation de crise 84
1er degré de stress 84
2e degré de stress 85
Émotion de substitution et conséquences 85
Comment l'aider à se remobiliser à bon escient ? 85
Le type Rebelle face à un journaliste 86

Chapitre 6 - Le type Promoteur 89
Question existentielle : Suis-je vivant ? 89
Perception : Action 89
Partie de personnalité : Directeur 90
Canal de communication : Directif 90
Points forts : Charmeur, adaptable et plein de ressources 90
Besoins psychologiques du type Promoteur : Le challenge et l'excitation 91
Hors période de stress 91
Ce qu'il apporte en situation de crise 91
Principales difficultés en situation de crise 92
1er degré de stress 92
2e degré de stress 92
Émotion de substitution et conséquences 93
Comment l'aider à se remobiliser à bon escient ? 93
Le type Promoteur face au journaliste 93

Chapitre 7 - Le type Rêveur 97
Question existentielle : Suis-je voulu ? 97
Perception : Imagin'action 97
Partie de personnalité : Ordinateur 97
Canal de communication : Directif ou Informatif-interrogatif 98

Copyright © 2018 Gereso.

Points forts : Calme, imaginatif et introspectif 98
Besoins psychologiques du type Rêveur : Solitude et temps pour lui 98
Hors période de stress 99
Ce qu'il apporte en situation de crise 99
Principales difficultés en situation de crise 99
1er degré de stress 100
2e degré de stress 100
Émotion de substitution et conséquences 100
Comment l'aider à se remobiliser à bon escient ? 100
Le type Rêveur face au journaliste 101

3E PARTIE - COMMENT UTILISER LA PROCESS COM EN SITUATION DE CRISE ? 103

Chapitre 1 - Regarder la partie de personnalité 105
Nous adapter et mobiliser une autre partie de personnalité pour mieux communiquer 105
La règle des 3 sur 5 105
Mobiliser le Protecteur 106
Affirmer le Directeur 106
Utiliser l'Ordinateur 107
Exprimer le Réconforteur 108
Faire jouer l'Émoteur 109
Place de la communication non verbale en situation de crise 110
Parties de personnalité et types de personnalité 111
S'entraîner à mobiliser les différentes parties 111
Communication, influence et manipulation 112

Chapitre 2 - Identifier le canal de communication et émettre sur le même 113
Le canal interruptif en situation de crise, canal 1 113
Le canal directif, canal 2 115
Le canal informatif-interrogatif, canal 3 117
Le canal nourricier, canal 4 118
Le canal ludique-émotif, canal 5 120
Canaux de communication… de crise 122

Copyright © 2018 Gereso.

Chapitre 3 - Identifier la perception et la sémantique de chaque profil pour se l'approprier 123
La pensée factuelle du type Travaillomane 123
Les opinions et les valeurs du type Persévérant 124
Les émotions du type Empathique 125
L'imagination du type Rêveur 126
Les réactions du type Rebelle 126
L'action du type Promoteur 127
Bannir les interprétations de ces perceptions… 128
… Et accepter ces différences comme des richesses 129

Chapitre 4 - « Process communiquer » en situation de crise 131
Canal base et perception 131
Canal informatif / Pensée factuelle 132
Canal informatif / Opinion 133
Canal nourricier / Émotion 134
Canal directif / Imagination 134
Canal directif / Action 135

Chapitre 5 - Gérer le stress de ses interlocuteurs en situation de crise 137
Besoins de la base ou besoins de la phase ? 137
Séquence de stress et conséquences en situation de crise 138
Repérer les signes précoces de stress avec les drivers 139
Appréhender et gérer les mécanismes d'échec 142
La suradaptation et les erreurs du type Empathique 143
Le sur-détail et le sur-contrôle du type Travaillomane 143
Le focus négatif et les croisades du type Persévérant 144
Le brassage d'air et le rejet de responsabilité du type Rebelle 145
Le repli et le retrait du type Rêveur 145
L'absence de soutien et la manipulation du type Promoteur 146

4E PARTIE - PRINCIPAUX DYSFONCTIONNEMENTS DES HOMMES ET DES ÉQUIPES EN SITUATION DE CRISE 147

Chapitre 1 - Les biais cognitifs en situation de crise 149
Qu'est-ce qu'un biais cognitif ? 149
Les biais liés au temps 150

Copyright © 2018 Gereso.

Les biais liés aux groupes et aux acteurs 152
Les biais contextuels liés à l'événement 153

Chapitre 2 - Principaux dysfonctionnements des équipes de gestion de crise 157
Les dysfonctionnements liés aux acteurs 158
Les dysfonctionnements liés aux structures et à la logistique 162
Les dysfonctionnements liés à la gestion du temps 164

Chapitre 3 - Principaux comportements à risques des dirigeants en situation de crise et liens avec les profils 167
L'attentisme prudent 168
Le rationalisme détaillé 170
Le silence assourdissant 171
Le déni involontaire 173
La volonté de maîtrise absolue 174
La tentation de censure 176
Le dégagement sur un tiers 177
Le corporatisme maladroit 179
L'arrogance réelle ou perçue 181
Le mépris de la presse ou des victimes 182
Le cynisme et toute forme d'ironie 184
Le mensonge 185

Chapitre 4 - Comment annoncer une mauvaise nouvelle et éviter que la situation ne s'aggrave ? 189
Nouvelle simple… La fin d'abord 189
Nouvelle complexe… Commencer par les enjeux 191
Nouvelle terrible… Être présent ! 192
Adopter un langage proactif 193
S'engager et tenir son engagement 194

Chapitre 5 - Faire face aux réactions émotionnelles 197
Émotions de substitution et émotions authentiques 197
Derrière les larmes, repérer la colère 198
Derrière la colère frustrée, repérer la tristesse 199
Derrière la colère vertueuse, repérer la peur 199
Derrière la colère froide ou la manipulation, repérer la peur de l'intimité 200

Copyright © 2018 Gereso.

Voir le repli, repérer le sentiment d'être insignifiant 201
Derrière la colère revancharde et identifier le refus de la responsabilité 201

5E PARTIE - CONCLUSION SOUS FORME DE DERNIÈRES RECOMMANDATIONS… POUR LA ROUTE 203

Chapitre 1 - Règles générales 205
Règles de gestion de crise 206
Règles de comportement 207
Règles de prise de décision en période de crise 209

Chapitre 2 - Une règle pour chaque profil ou presque 213
Comment gérer une équipe de crise avec tous les profils ? 213
Règle de protection (pour les types Empathique et Persévérant) 214
Règle de bienveillance (pour les types Empathique et Persévérant) 214
Règle de collégialité (pour les types Promoteur) 214
Règle de solidarité (pour les types Promoteur) 214
Esprit critique et constructif (pour les types Rebelle, Persévérant et Promoteur) 214
Répartition des tâches (pour les types Travaillomane, Rebelle et Promoteur) 214
Liberté et volontariat (pour les types Rebelle et Rêveur) 215
Adaptabilité (pour les types Rebelle et Travaillomane) 215

Bibliographie 217
Éléments sous copyright de Taibi Kahler et Kahler Communication International 219
À propos des auteurs 224

Copyright © 2018 Gereso.

Avant-propos

« La forme, c'est le fond qui remonte à la surface. »

Victor Hugo

Cette réédition est le fruit d'une belle amitié professionnelle. Après avoir été Directeur de la Communication dans la santé, je crée mon cabinet de conseil en prévention et gestion des situations de crise médiatique Com2Crise, avec une approche exclusivement communication.

Je fais la connaissance d'Olivier, ancien journaliste, devenu formateur et consultant en particulier en situation de crise.

Régulièrement nous croisons nos avis et regards et apportons nos expertises complémentaires à nos clients.

Dans nos approches, nous établissons un lien évident entre les postures, attitudes, et comportements des dirigeants ou managers en situation de crise et leur crédit auprès de leurs publics.

Nous utilisons pour ce décryptage la Process Com et vous proposons aujourd'hui le seul ouvrage qui existe sur les comportements des dirigeants en situations de crise et l'impact sur la réputation de leur structure.

Nous vous en souhaitons bonne lecture et serons ravis de vos commentaires.

Muriel Jouas et Olivier Doussot

Copyright © 2018 Gereso.

Copyright © 2018 Gereso.

1re partie

CRISE ET COMMUNICATION INTERPERSONNELLE

Copyright © 2018 Gereso.

Copyright © 2018 Gereso.

Chapitre 1
Définir la crise… ou du moins préciser de quoi nous parlons ici !

« L'expérience est ce qui est acquis après en avoir eu besoin. »

PROVERBE ESPAGNOL

Crises conjoncturelles et structurelles

Nous souhaitons, dans un premier temps, positionner cet ouvrage et définir la crise qui y sera traitée. Lorsque dans nos séminaires, nous demandons à nos participants ce qu'est une crise, les définitions sont à la fois convergentes en termes de critères et divergentes par le positionnement de la crise.

La crise de la dette, la crise immobilière, la crise financière, sont des crises conjoncturelles.

Nous vous proposons d'analyser la crise d'un point de vue microéconomique, c'est-à-dire du point de vue de l'entreprise dans son contexte. C. Hermann[1] (1972) spécialiste des crises internationales définit la crise comme : « Une situation qui menace les buts essentiels des unités de prise de décision, réduit

1. *Charles F. Hermann « Some issues in the study of international crisis » in Hermann C.F. (Ed),* International Crises : Insights from behavioral research*, New York, The Free Press, London, Collier-MacMillan, 1972.*

Copyright © 2018 Gereso.

le laps de temps disponible pour la prise de décision, et dont l'occurrence surprend les responsables. » U. Rosenthal[2] définit de son côté la crise comme « une menace sérieuse, affectant les structures de base ou les valeurs et normes fondamentales d'un système social, qui, en situation de forte pression et haute incertitude, nécessite la prise de décisions cruciales. » Patrick Lagadec[3] en 1984 donne la définition suivante : « La crise est une situation où de multiples organisations, aux prises avec des problèmes critiques, soumises à de fortes pressions externes, d'âpres tensions internes, se trouvent projetées brutalement et pour une longue durée sur le devant de la scène ; projetées aussi les unes contre les autres… le tout dans une société de communication de masse, c'est-à-dire en direct, avec l'assurance de faire la « une » des informations radiodiffusées, télévisées, écrites… » Et, à l'époque de cette définition, Internet et les réseaux sociaux n'existaient pas !

Une fois cette définition posée, qu'est ce qui finalement va distinguer un accident grave d'une crise ? Une dizaine de critères vont permettre de faire la différence, car sur ce point les avis divergent.

Les dix critères d'une situation de crise[4] en entreprise

La **défaillance de grande ampleur**. La difficulté consiste à évaluer cette ampleur, et les divergences de points de vue seront possibles et liées à l'expérience des témoins ou des dirigeants, le passif de l'entreprise, sa fragilité ponctuelle sur son marché, etc. Dans des cas dramatiques comme Fukushima… nous savons que nous faisons face à une défaillance de grande ampleur.

La **défaillance qualitativement déstabilisante.** Certaines fonctions ne semblent pas clés dans l'entreprise, mais sont des points de centralité, c'est-à-dire qu'en cas de blocage, c'est toute la structure qui est impactée. Nous pensons en particulier à la zone de stockage de produits finis très encombrants chez un de nos clients. Cette zone n'est pas forcément très technique mais les produits sont d'une telle taille, qu'en cas de saturation du parc de stockage c'est toute l'activité de l'entreprise qui est impactée par un nécessaire ralentissement de la production… en attendant la libération de l'espace de stockage !

La **perception ou la réalité de l'urgence.** Là encore, les points de vue seront variables, d'une part entre les décideurs eux-mêmes du fait de leurs expé-

2. Homme politique néerlandais, doctorat sciences politiques, université d'Amsterdam.
3. La gestion des crises, outils de réflexion à l'usage des décideurs, *Ediscience International, 3e Édition, Paris, 1994.*
4. Patrick Lagadec, Idem.

Copyright © 2018 Gereso.

riences passées et de leur perception de la situation mais également et surtout entre les décideurs et les témoins extérieurs de l'événement : victimes, ou non, riverains, salariés et leurs familles, etc.

Et cette urgence permet de distinguer les **différents temps !** En effet, si le temps médiatique est l'immédiateté avec Internet et les réseaux sociaux, le temps technique sera celui nécessaire pour sécuriser les personnes et les biens, stabiliser la situation et enfin communiquer… Le temps juridique est, lui, largement supérieur comme chacun sait : il ne se compte pas en seconde ou en heures… mais en années ! Et parfois, le dirigeant devra compresser le temps technique, pour répondre aux exigences du temps médiatique avec une épée de Damoclès au-dessus de la tête : la conséquence juridique et les rebondissements possibles !

L'instabilité de la situation et la crainte des effets dominos. La perception par les témoins ou les acteurs que la situation reste instable amplifie la perception de vulnérabilité. Par exemple, dans le cas de prises d'otages de ressortissants occidentaux dans des pays potentiellement dangereux ou lors de la disparition d'un avion de ligne, l'une des autorités s'aventure parfois trop rapidement à affirmer qu'elle maîtrise la situation.

La cohabitation de cette « apparente maîtrise » et la gravité des événements augmente la peur de l'instabilité. Cette instabilité va être en particulier perçue à travers les attitudes des porte-parole. Il suffira de quelques hésitations comportementales, ou d'un mot maladroit, pour qu'un message implicite d'insécurité soit délivré aux différents publics… ou s'il n'est pas délivré, soit perçu comme tel.

Les procédures habituelles, dites d'urgence, hors-jeu. Si les procédures d'urgence sont opérationnelles, l'instabilité ou l'inconnu de la situation seront réduits à leur minimum. En revanche, le principe même de la crise réside dans un effet de surprise lié à un fonctionnement inhabituel. Nous assisterons à des complications en cascade parfois drolatiques ! Comme ce client, par ailleurs dirigeant extraordinaire dans la prise de décision, incapable de débrancher le répondeur automatique de son standard (en l'absence de la standardiste !) pour récupérer les appels entrants et les traiter dans l'urgence nécessaire !

La multiplication des intervenants. Dans une crise, les intervenants et acteurs sont nombreux. Entreprises, Autorités de Tutelles, élus, les médias classiques, et aujourd'hui il faut également compter sur les citoyens, acteurs et hyper-acteurs de l'information avec Twitter, Facebook et les forums sur le Net. Par ailleurs, au sein même de l'entreprise, le mode dégradé que génère la

Copyright © 2018 Gereso.

crise, suppose souvent que des acteurs qui ne travaillent pas ensemble habituellement collaborent ponctuellement et dans l'urgence. La méconnaissance du fonctionnement de chacun en situation de stress amplifie la perception même de gravité.

Des enjeux colossaux et divergents. Chacun de ces acteurs attend quelque chose de précis dans une situation de crise. Si l'élu ne veut pas être mis en danger, le décideur lui veut maintenir son activité et ses marchés, donc son image, pendant que les médias classiques veulent raconter des histoires pour vendre leur support… et que le public, lui, (témoins, acteurs, victimes, salariés) veut des informations et en particulier être rassuré. Tous ces acteurs entrent en contact, les uns avec les autres, avec des exigences légitimes mais contradictoires, en tout cas dans l'instant. C'est une course qui s'engage à qui sera le premier à voir, savoir, et transmettre… et cette course se gagne en quelques centièmes de secondes, parfois !

Des émotions qui font la « une ». Bien sûr, une larme, un sanglot, un sauvetage grandiose feront la « une » et face à cette émotion légitime, la froideur du dirigeant sera amplifiée et disqualifiante. Le décideur devra garder cela en tête à chaque prise de parole, à chaque acte de gestion de crise. Il ressent aussi de l'émotion et sans aller dans le cynisme du film de Pierre Schoeller, « L'Exercice de l'État », sorti en 2011, le décideur devra exprimer cette émotion, être capable de compassion et d'empathie. Revenons à Bertrand Saint-Jean, ministre des Transports, dans le film de Pierre Schoeller. Il est réveillé en pleine nuit par son directeur de cabinet : un car d'adolescents a basculé dans un ravin, il y a de nombreuses victimes. Propos de sa directrice de communication dans la voiture au retour : « Avec un accident comme celui de cette nuit, on ouvre (le JT) avec une séquence émotions… et avec une séquence émotions, on est intouchable comme la Sainte Vierge ! » Il est bien évidemment inenvisageable d'aller sur ce terrain du cynisme, mais ne nous cachons pas derrière notre petit doigt : en situation de crise, (ou pas, d'ailleurs !), il va falloir utiliser les mêmes « outils » de communication, pour mettre en place des échanges symétriques.

Et des **problèmes de communication** en plus. Nous verrons largement au cours de cet ouvrage que les principales critiques faites aux décideurs en situation de crise sont de nature communicationnelle : une communication tardive, mal organisée, mal maîtrisée, aléatoire, variable… des porte-parole incertains, non crédibles… quand ils sont présents ! Des lapsus terribles et le plus souvent des attitudes et comportements inadéquats. Dans un contexte de médiatisation mondiale, immédiate et gratuite grâce au Net.

Copyright © 2018 Gereso.

En résumé, si face à un événement vous disposez :

- d'une structure d'autorité claire, légitime et reconnue ;
- d'acteurs opérationnels et constructifs, aux objectifs communs ;
- de rôles et responsabilités clairement définis, acceptés et respectés ;
- de procédures d'urgence connues, appliquées et opérationnelles ;
- et si la situation est perçue collectivement comme gérable, d'ampleur limitée ;

alors vous n'êtes pas (encore) dans une situation de crise. Mais elle pourra le devenir si un seul des acteurs internes, ou un seul témoin externe de la situation, la perçoit autrement !

Définition médicale et managériale

Le corps médical indique qu'une crise est « une décision qui mal prise, ou trop tard, conduit à la mort du patient ! » ou que l'état de crise est un état transitoire et crucial où la maladie touche à son terme, par le salut du patient ou son décès. La définition médicale de la crise prend tout son sens lorsque l'on sait que le mot krisis en grec signifie ordonnances, donc prescriptions et décisions. Dans sa définition d'origine d'ailleurs, krisis signifiait « décider dans une situation complexe ».

Nous constatons donc ici que le mot « crise » comprend en lui-même la notion de décision. Ce qui nous amène à définir la gestion de crise. Nous vous proposons ici, une fois n'est pas coutume de retenir une définition militaire du management, empruntée à Saint-Cyr. La grande école de l'armée de Terre définit le management comme « la capacité à discerner dans la complexité, décider dans l'incertitude et agir avec responsabilité ». Nous voyons la proximité de cette définition du management et de la gestion de crise.

Émotion, urgence et incertitude : les trois piliers de la gestion et de la communication de crise

La gestion des crises supposera alors ces prises de décisions rapides et responsables avec trois paramètres essentiels que sont l'émotion, l'urgence et l'incertitude.

L'émotion d'abord. En effet, quelle que soit la situation, la perception qu'en auront les publics concernés sera d'abord émotionnelle, avec des scénarios du type « Cela aurait pu être mon enfant… », par exemple. Donc, une sub-

Copyright © 2018 Gereso.

jectivité majeure et des ressentis très forts qui s'exprimeront de différentes manières, nous le verrons.

De surcroît, une émotion chez l'un génère une émotion chez l'autre. Prenons l'exemple de celui qui exprime une peur à celui qui ne la ressent pas. Il est probable que, de manière circulaire, le non ressenti du second amplifie la perception du premier, qui à son tour déclenchera une autre émotion réponse : peut-être l'agacement, la colère… nul ne sait. Mais il est rare qu'une émotion exprimée, de façon répétée, laisse les autres de marbre.

L'urgence ensuite. Si vous ne dites pas qui vous êtes et ce que vous faites, d'autres diront ce que vous n'êtes pas et ce que vous ne faites pas. Gardez cela en tête ! Il vous faudra vite informer, vite communiquer, vite être présent… et le rester ! À défaut, votre position sera nécessairement défensive en réponse aux attaques de ceux qui vous perçoivent défaillant et vous le reprochent, par médias interposés. Et celui qui « sert le premier a l'avantage ! »

L'incertitude enfin. Vous ne saurez pas de quoi demain est fait… vous ne pourrez travailler que sur des scénarios et des hypothèses. Vous envisagerez le pire des scénarios, le meilleur et le plus probable. Et seul le temps saura vous dire si vous avez eu raison. C'est donc dans cette incertitude et sans la moindre boule de cristal qu'il vous faudra parler et agir…

Distinguer gestion et communication de crise

Dans cet ouvrage, nous distinguerons bien la gestion de la crise de la communication de crise. Point de fiches réflexes dans ces pages, mais bien des recommandations en termes de communication. Et ces recommandations seront exclusivement orientées « communication interpersonnelle ». Chacun de nous a une structure de personnalité différente, nous le verrons. Face à un événement dramatique, une crise, nos perceptions et nos réactions ne seront pas les mêmes. Certains seront prostrés, là où d'autres passeront à l'action, ou encore seront agressifs et vindicatifs.

L'ambition de cet ouvrage est de vous donner les clés pour faire face à ces réactions émotionnelles : que ce soit les vôtres, comment les gérer au mieux, ou celles de votre entourage professionnel, les membres de votre cellule de crise, ou celles des salariés, des victimes, et de tous les publics concernés ou impactés par l'événement de votre entreprise. Nous vous indiquerons également comment annoncer des mauvaises nouvelles et faire face aux réactions…

Copyright © 2018 Gereso.

Enfin, si vous souhaitez des fiches réflexes ou des ouvrages sur la gestion opérationnelle de la crise, une bibliographie complète est à votre disposition à la fin du livre.

À retenir

- Les crises abordées ici sont des événements majeurs et brutaux qui pourront avoir un impact fort et durable sur la réputation de la structure, de ses équipes et de ses produits.
- L'urgence, l'émotion et l'incertitude sont les trois piliers et contraintes de ces situations de crise.

Copyright © 2018 Gereso.

Copyright © 2018 Gereso.

Chapitre 2
Quelles compétences et aptitudes pour les dirigeants en situation de crise médiatique ?

La préparation mentale

La première aptitude réside dans la solidité de la préparation du mental, des appuis logistiques et des liens avec les partenaires cibles. La stratégie d'alliance est, bien sûr, essentielle en situation de crise et elle ne s'improvise pas. Cette préparation mentale réside également dans l'acceptation que le « pire ou presque » peut nous arriver… Il s'agit presque ici de préparation mentale au sens où l'entendent les sportifs : visualiser les aléas et les réponses à apporter.

Se préparer mentalement peut être simple dans les PME comme dans les grandes entreprises : passer quinze minutes, une fois par mois au sein du comité de direction à se demander :

1. Avons-nous été impactés en interne et/ou externe par un événement médiatique ? oui/non.

2. Si nous avons évité le pire : comment cela s'est-il passé ? Est-ce le fait de la hiérarchie des actualités et d'un télescopage providentiel des événements ? Avons-nous bien géré les médias ? Comment ? Quelles leçons en tirer ?

Copyright © 2018 Gereso.

3. Si nous avons vécu un événement : quel était l'élément déclencheur, les phénomènes amplificateurs, où en sommes-nous aujourd'hui ? Quelles leçons tirer et quelles mesures mettre en œuvre ?

4. Et nos concurrents ? Si un concurrent a été touché par un événement : qu'aurions-nous fait dans cette situation ? Sommes-nous prêts à répondre en cas de questions ?

Bref, il s'agit de maintenir la vigilance par quelques questions simples… et donc d'intégrer la communication comme un dispositif stratégique au cœur des processus décisionnels de l'entreprise. Mais ceci, est sans doute un long débat… pas très nouveau !

L'évaluation de la situation

La seconde compétence tient dans la capacité d'évaluation fine de la situation. Sommes-nous dans les prémices d'une crise insidieuse et larvée ou face à un déclencheur « efficace » d'une crise aiguë ? Dans l'un ou l'autre des cas, il convient de savoir évaluer avec justesse la situation pour se mobiliser à bon escient. Or, les expériences passées, le contexte présent, l'idée que chaque dirigeant se fait du futur, sont autant de paramètres qui influencent et modulent l'évaluation qu'ils feront à chaud, et collectivement, d'une situation.

Il est fréquent de voir des dirigeants sous-évaluer un événement. En effet, l'évaluation est faite sur une base professionnelle et rationnelle et assez rarement sous le spectre médiatique et émotionnel. Il faut bien voir qu'un événement anodin, s'il se reproduit plusieurs fois, ne sera plus anodin. Du point de vue des publics, il sera vécu comme un dysfonctionnement.

Si l'événement est majeur mais sans danger… la notion de danger sera quand même présente. Revenons à cet égard sur la crise de la viande de cheval en provenance de Roumanie en 2013. En théorie, il n'y a pas de danger. Cependant, la perception de tromperie majeure impacte toute une filière et toute une branche. S'ils ne savent pas tracer et qu'il y a tromperie, alors on peut mettre n'importe quoi dans les viandes, même le pire ! Nous voyons bien ici que même sans danger avéré, l'impact émotionnel est énorme.

La vitesse de réaction

Qui dit évaluation dit réaction, troisième compétence. À quelle vitesse réagir ? Les délais de remontée des informations dans les structures sont largement

Copyright © 2018 Gereso.

dépassés par les délais de circulation des données en particulier sur le Net et les réseaux sociaux. En situation de crise, la prime est donnée à la vitesse. Souvent, nous verrons que le premier qui parle remporte un avantage d'estime considérable et met les autres acteurs de la crise en position de défense… Or la crise est une sorte de mascaret : une fois que nous avons laissé passer la vague, nous ne pouvons plus la rattraper. Si nous surfons dessus… « parfois » nous aurons la chance de la transformer en opportunité !

La priorité à l'interne ?

Il sera essentiel en situation de pression médiatique ou de crise, de privilégier l'interne. Informer en priorité le standard et les personnels de premières lignes (gardes de sécurité, poste de garde, accueil, secrétaires) du déclenchement d'un évènement, de la posture et conduite à tenir, et des premières mesures prises. Informer ensuite l'ensemble des collaborateurs.

La crainte de nos clients est souvent d'en dire « trop » à leurs salariés avec le risque « de faire sortir » des informations. Elles vont sortir ! C'est une évidence. Alors autant maitriser les éléments distribués, limiter l'effet rumeur, établir un contact avec les équipes, encourager la confiance, en indiquant ce qui se passe, les premières mesures prises et ce que vous attendez d'eux.

L'assise éthique de l'entreprise

La quatrième attitude est l'assise éthique de l'entreprise. Si l'entreprise a su bâtir un capital de confiance avec ses publics cibles par des engagements, des prises de position et une éthique étayée par de l'exemplarité, alors les situations de crise bénéficieront d'un effet de halo[5] favorable. En effet, dans la crise, il est trop tard pour élaborer et défendre ses positions.

L'exemple le plus frappant est celui du distributeur Leclerc au moment de la crise Chantegrill (novembre 2005). Plusieurs grandes surfaces de l'enseigne situées dans le sud-ouest de la France commercialisent des steaks hachés Marque Repère Chantegrill souillés par une bactérie particulièrement agressive, Escherichia coli. Une trentaine de personnes est touchée, principalement des enfants dont certains conserveront des séquelles graves. L'engagement personnel de Michel Édouard Leclerc, ses combats et sa capacité à prendre la parole face aux médias lui ont permis de transformer un événement médiatique en opportunité.

5. Cf. chapitre sur les biais cognitifs.

Copyright © 2018 Gereso.

Une enquête d'image réalisée en janvier 2006 indiquait que 90 % des personnes interrogées[6] estimaient que Leclerc avait « bien ou très bien géré » la crise, et 92 % que Leclerc « avait assumé ses responsabilités ». Au final dans cette affaire, les « habitudes ne changeraient pas et la confiance resterait dans l'enseigne » pour 93 % des personnes.

Mieux, en 2013, Findus subit la crise du cheval. Proactif, le groupe rappelle les produits suspects ou incriminés, explique comment il a été trompé par des fournisseurs indélicats. Il remet en cause ses filières d'approvisionnement pour être en mesure de garantir l'origine française et la qualité du bœuf utilisé dans ses fabrications. Findus communique subtilement mais avec une grande efficacité : si l'année de la crise ses ventes plongent, un an après, Findus retrouve une croissance de près de 15 % et surtout obtient une part de marché jamais atteinte sur le marché des surgelés.

L'écoute empathique des dirigeants

Mais ce qui va primer dans toute cette approche médiatique de la crise est la sensibilité aux publics. La faculté que va avoir l'équipe de direction à ressentir, partager, compatir, comprendre… s'émouvoir en restant juste, en pilotant l'aspect opérationnel. Aujourd'hui les publics, collaborateurs, clients, actionnaires, et toute partie prenante, ne demandent plus seulement que les « zones soient sécurisées »… mais ils demandent également à être pris en main de façon émotionnelle, écoutés.

C'est tout l'objet de la démarche de ce livre : appréhender la gestion des crises par la gestion des comportements. Nous aborderons ce point avec un regard systémique, c'est-à-dire, en nous préoccupant à chaque instant de la perception que les publics, internes ou externes, auront de telle ou telle parole, tel ou tel acte. Que cette perception soit la nôtre ou pas ! Et qu'elle nous semble rationnelle ou pas !

À retenir

- Les principales compétences et aptitudes des dirigeants en situation de crise sont la préparation mentale, les facultés d'évaluation juste, la vitesse de réaction et l'empathie qui s'appuient sur une assise éthique de la structure.

6. Interview post crise, 1 350 personnes interrogées, 35 % non clients, 41 % clients réguliers, 24 % clients occasionnels.

Copyright © 2018 Gereso.

Chapitre 3
L'apport de la Process Com en situation de crise

L'histoire de la Process Com

La Process Com évolue depuis les années 1970, date de sa création par le Dr Taibi Kahler[7]. À l'époque où il est interne à l'hôpital psychiatrique de Purdue (USA), le Dr Taibi Kahler observe ses patients et découvre qu'avant d'adopter des comportements inadaptés en termes relationnels, ils montrent des signes fugaces, uniques, répétitifs et prédictifs très spécifiques. En poursuivant ses observations, il classera ces comportements en cinq groupes distincts qu'il nommera « Sois parfait, Sois fort, Fais des efforts, Fais plaisir et Dépêche-toi ».

Il appellera ces comportements des drivers, presque au sens informatique du terme. En effet, ces mini-programmes sont élaborés inconsciemment de telle sorte à produire à peu près les mêmes comportements lors de l'entrée dans la séquence de « détresse » d'un individu.

Le Dr Taibi Kahler poursuit ses travaux et repère également des liens et comportements répétitifs dans les modes de communication, cette fois hors stress, des personnes. L'ensemble de ses recherches est alors récompensé par le Prix Éric Berne, fondateur de l'analyse transactionnelle.

7. Gérard Collignon, Comment leur dire… La Process Communication*, InterEditions, Paris, 2003.*

Copyright © 2018 Gereso.

Sous l'impulsion de la NASA et en particulier du Dr Terry McGuire, psychiatre en charge du recrutement et de l'entraînement des astronautes, Taibi Kahler élabore et standardise un questionnaire qui permet de connaître la structure de la personnalité d'une personne. L'enjeu est de taille : faciliter le recrutement d'astronautes dont les comportements hors stress, mais surtout sous stress, en situation d'urgence et d'inconnu, ne mettent pas l'équipage en danger.

Le Dr Taibi Kahler identifie six profils de personnalité appelés : Empathique, Travaillomane, Persévérant, Rebelle, Rêveur, Promoteur. Pour chaque profil, il va identifier : qualités apparentes appelées points forts du caractère, question existentielle, perception, canal de communication préférentiel, environnement préféré, besoins psychologiques, séquences et patterns de détresse personnels et professionnels.

Il met en évidence le lien entre la satisfaction des besoins psychologiques et les comportements dysfonctionnels. Chaque type de personnalité dispose d'un ensemble cohérent de besoins et de comportements qui s'expriment, soit positivement, soit négativement, en fonction des contextes. Par ailleurs, même si ces éléments cohérents nous permettent de reconnaître un profil de personnalité dit « de base » pour chaque individu, nous insisterons longuement sur le principe d'éviter de mettre les personnes dans les cases.

En effet, les six types de personnalité coexistent en nous, avec un degré d'énergie disponible relatif, qui fera toute la différence entre deux personnes théoriquement du même type. Par exemple, deux types Empathiques ne se ressembleront que peu si l'un dispose de 90 % d'énergie disponible dans le type Rebelle et l'autre 5 %…

Communiquer en situation de crise avec les outils de la Process Com

Nous vous avons proposé dans les premières pages de ce livre, une définition des types de crise dont nous parlerons ici, et les trois critères que sont l'urgence, l'émotion et l'incertitude ne seront pas perçues de la même manière par les témoins d'un événement ou les acteurs de sa gestion, en fonction de leur profil de base. La perception qu'ils auront de l'événement, de sa stabilité, de ses potentiels rebondissements, va être significative de leur propre type de personnalité. Les réactions ne seront, alors, pas les mêmes.

Au fur et à mesure de nos missions aux côtés des dirigeants, nous avons pu voir de nombreuses réactions, dont certaines plus que surprenantes. C'est le

Copyright © 2018 Gereso.

cas de Martine[8], cliente devenue amie, dont l'entreprise a été le cadre d'un accident dramatique en Chine. Nous sommes alors au milieu du mois d'août, un collaborateur en mission temporaire là-bas est retrouvé décédé au pied d'un pont. La Direction est mobilisée, sous le choc. Immédiatement, la femme de ce collaborateur est avertie du drame et un déplacement est prévu sur le site chinois. Au moment de monter dans l'avion, la réaction de la jeune femme a été une menace de procès. Les larmes et la détresse sont arrivées bien plus tard. Inutile de dire que cette réaction, inattendue, a amplifié alors le stress de l'équipe de direction.

Cet exemple dramatique montre combien dans l'émotion, les réactions des personnes peuvent être aux antipodes des nôtres ou de celles logiquement attendues. L'objectif de cet ouvrage, vous l'aurez compris, est de donner une autre clé de lecture des comportements humains, en particulier en situation de crise. Cette clé de lecture nous permettra d'accueillir ces différences et d'y faire face, sans juger, ni critiquer.

La Process Communication est un modèle de connaissance de soi et des autres, et, de fait, un outil de gestion de soi et des autres… en particulier en situation d'urgence et de stress.

Process Com : les deux piliers du modèle et les deux axes d'utilisation en situation de crise

Victor Hugo aurait beaucoup aimé la Process Communication ! Il est l'auteur de cette merveilleuse phrase : « La forme, c'est le fond qui remonte à la surface. » C'est en effet l'un des deux fondamentaux de Taibi Kahler : la forme l'emporte sur le fond. Nous accordons plus d'importance (et parfois de sens) à la façon dont sont dites les choses qu'à leur contenu. C'est souvent le cas en situation de crise. Il est reproché aux dirigeants de faire une communication froide, sans compassion, sans présence… alors même que (parfois !) les messages passés sont vrais, crédibles, explicites, acceptables !

Le second pilier de ce modèle a déjà été mentionné : nous disposons en nous de chacun des six types de personnalité (Empathique, Travaillomane, Persévérant, Rebelle, Rêveur, Promoteur) et au cours de notre histoire nous allons développer plus ou moins les caractéristiques des différents profils.

En conséquence de ces deux points, il va s'agir pour le dirigeant de s'adapter à ses interlocuteurs… alors qu'il ne les connaît pas ! Il va devoir apprendre à

8. Le prénom est modifié par discrétion.

Copyright © 2018 Gereso.

se comporter différemment, à changer à la marge… Et à la marge seulement, car il ne change pas fondamentalement sa personnalité, ni le fond de son message, mais simplement la façon de dire les choses, ponctuellement, pour les rendre audibles et acceptables.

Enfin, pour le moment nous avons abordé la communication du dirigeant vers les publics. Mais il convient aussi de se dire qu'au sein de sa cellule de crise, le dirigeant va réunir différents profils. Il lui sera nécessaire de savoir leur parler, les mobiliser, bien qu'en situation de stress et d'urgence. La Process Communication prend toute sa place tant de l'entreprise vers l'extérieur, qu'au sein de sa cellule de crise. Nous aborderons donc ces deux axes.

À retenir

- La Process Com nous permet d'adapter un message en modifiant sa forme à la marge afin de le rendre audible et acceptable aux différents types de personnalité.
- Nous ne travestissons pas la réalité.
- Nous ne changeons pas notre personnalité.

Copyright © 2018 Gereso.

Chapitre 4
La structure de la personnalité : immeuble et ascenseur

La structure de la personnalité

En Process Communication, nous parlons de structure de personnalité. Cette structure est métaphoriquement comparée à un immeuble de six étages. Chacun des étages correspond à un des six types de personnalité.

Aucun des types n'est meilleur ou pire qu'un autre. Chacun dispose en revanche de qualités spécifiques plus ou moins visibles. Le type de personnalité de base se développe à la naissance et dans les premiers mois de vie. Ce profil de base est acquis et ne change pas durant notre vie.

Cependant au cours de notre enfance, nous allons développer, plus ou moins, des caractéristiques des cinq autres types de personnalité et l'ordre des étages sera structuré et ne changera pas non plus tout au long de notre vie.

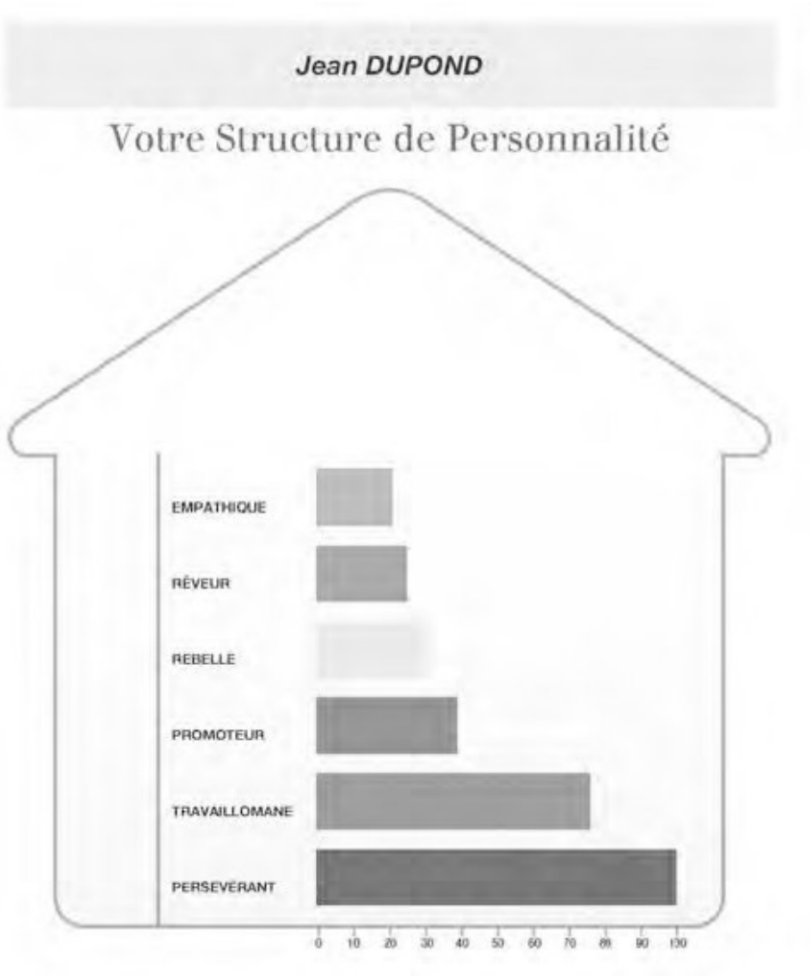
Chaque étage représente donc un type de personnalité différent avec des comportements associés. L'inventaire de personnalité nous permet de connaître l'énergie dont nous disposons pour accéder à chaque étage et utiliser les comportements correspondants. Parfois, nous montrons durablement les caractéristiques d'un autre type de personnalité que celui de notre base.

Copyright © 2018 Gereso.

Nous disons alors que nous avons « changé de phase ». Le changement de phase provoque un changement de motivation, qui correspond à la recherche de satisfaction d'un nouveau besoin psychologique, celui de cet autre type de personnalité.

Nous disons alors de quelqu'un qu'il est base Empathique, par exemple, Phase Rebelle.

Les autres étages de la structure de sa personnalité sont appelés « caractéristiques secondaires ». Elles sont présentes, mais dans une moindre mesure. Cependant, avec un léger effort, notre interlocuteur peut montrer plus ou moins souvent, les comportements associés aux étages supérieurs de sa structure de personnalité… surtout s'il est hors stress. Nous disons alors (métaphoriquement !) qu'il « monte dans son ascenseur ! »



©Kahler Communications 1996, 2012.

Copyright © 2018 Gereso.

Exemple

Le profil de Jean

Jean est base Persévérant avec ensuite un premier étage Travaillomane, puis Promoteur, Rebelle, Rêveur, Empathique.

Décryptage

Si Jean rencontre une personne de base Empathique, il lui faudra « monter dans son ascenseur » et s'adapter à la façon de communiquer de son interlocuteur.

Une base déterminée très tôt dans la vie

Taibi Kahler a identifié, dans ses travaux six profils de base possibles pour chacun d'entre nous. Ce profil de base est donc déterminé très tôt dans l'enfance. Nous dirons que telle personne est de type Empathique pour indiquer que la base de cette personne est empathique. Dans l'exemple précédent, M. Jean est de type Persévérant ou base Persévérant.

À un type correspond un ensemble cohérent de comportements verbaux et non verbaux spécifiques, un canal préférentiel de communication, une question existentielle, une façon spécifique de percevoir le monde et des séquences comportementales particulières en situation de stress.

Chaque type de personnalité développe sa propre forme d'expression et son style de communication[9]. Le style de chacun s'exprime notamment au travers de l'utilisation préférentielle d'un canal de communication. Ce canal est la longueur d'onde que la personne aura tendance à utiliser naturellement pour communiquer. De la même façon, il préférera que son interlocuteur s'adresse à lui sur la même fréquence. De manière simplifiée, nous disons donc en Process Communication, que nous « entendons avec la base ».

Plus précisément, le canal de communication est défini comme la rencontre de deux « parties de personnalité », nous les verrons en détail plus loin. Elles ont été mises en évidence par Taibi Kahler sur la base des travaux d'Éric Berne sur les « États du moi ». Elles s'appellent : Protecteur, Directeur, Ordinateur, Réconforteur et Émoteur. À chaque partie correspondent cinq critères spécifiques que sont : le ton de la voix, les expressions du visage, la gestuelle, l'attitude corporelle, et les mots employés.

9. Gérard Collignon, Comment leur dire… La Process Communication*, InterEditions, Paris, 2003.*

Copyright © 2018 Gereso.

Enfin, à chaque type de personnalité, correspond une perception qui agit comme un filtre. La personne filtre tous les éléments, les interactions à travers cette perception. Elles sont au nombre de six : pensées factuelles, opinions, réactions, actions, imagin'action, émotions. Nous verrons plus loin que chaque perception s'exprime à travers un champ lexical bien particulier. La perception imagination se repère par exemple par « voir, percevoir, imaginer, réfléchir, envisager, visualiser, projeter, refléter… » ou si quelque chose est « clair, lumineux, visible, évident, transparent… ».

Retenons donc ce premier point clé : nous entendons et nous nous exprimons chacun depuis un canal préférentiel de communication corrélé à la base de notre profil de personnalité. Conséquence, il sera nécessaire aux porte-parole en temps de crise de connaître les différents canaux, de savoir les mobiliser, et de très vite s'adapter à leurs interlocuteurs.

Regardons l'exemple suivant en situation de crise et la conséquence de l'utilisation du mauvais canal.

Exemple

Échange en situation de crise entre un dirigeant et un collaborateur :

- Je suis extrêmement choqué par ce qui vient de se produire ! (1)
- Ne t'inquiète pas, les pompiers ont été appelés à 17 h 05 et ont besoin de quelques minutes pour arriver, la situation est sous contrôle. (2)
- Oui mais tu te rends compte que Joëlle n'a plus de bureau, et que son équipe va être séparée, d'ailleurs on n'a même pas pu leur parler… (1)
- C'est une question de semaines… (2)

Décryptage

Nous avons là deux personnes de profils différents qui ne communiquent pas ensemble, du point de vue de la Process Communication. L'un exprime de la compassion et des émotions, depuis un canal nourricier, et l'autre lui répond de manière très structurée et factuelle, depuis le canal informatif-interrogatif. Nous pouvons poser l'hypothèse d'un profil de base Empathique face à un profil de base Travaillomane.

Un ascenseur essentiel pour bien communiquer

Notre personnalité est donc composée de six « étages ». Cependant chacun d'entre nous « disposera » les six étages de manière différente.

Soit 720 combinaisons possibles !

Copyright © 2018 Gereso.

Élément complémentaire, chacun disposera dans chaque étage d'un niveau d'énergie relatif à la base. En clair, vous pourrez être base Empathique, avoir un étage Persévérant au-dessus avec 85 % d'énergie relative, puis au-dessus l'étage Travaillomane avec 50 %… jusqu'au 6e étage qui peut être de 10 % ou de 40… la pyramide sera élaborée de bas en haut, avec les taux d'énergie disponible décroissants. Cela représente donc une infinité de structures de personnalité, élément important pour ceux qui craignent une « mise en case des personnes ».

Imaginons que vous soyez base Empathique, et au troisième niveau vous avez 40 % d'énergie relative dans votre étage Persévérant. Si vous croisez une personne base Persévérant, vous devrez vous adapter… monter dans vos étages et mobiliser l'énergie Persévérant qui est la vôtre. Nous dirons alors que vous êtes « monté dans votre ascenseur ! »

Monter dans son ascenseur consiste à mobiliser les étages supérieurs de sa structure de personnalité pour communiquer efficacement avec son entourage.

Bien sûr, moins vous aurez d'énergie dans l'étage en question, plus il vous faudra faire d'efforts et plus vous aurez besoin de vous ressourcer en satisfaisant les besoins psychologiques de votre phase. Mais vous constaterez vite, qu'avec de l'entraînement et les résultats que vous obtiendrez, vous « meublerez » progressivement cet étage. Concrètement, vous aurez de plus en plus de facilité à « l'habiter » durablement et votre flexibilité relationnelle sera plus importante.

Il n'y a pas de profils incompatibles… sauf à le souhaiter

En conclusion des éléments vus précédemment, il n'y a pas de profils incompatibles en Process Com, même en situation de crise ! Sauf à le souhaiter et à adopter, consciemment ou non, des comportements mettant en difficulté telle ou telle personne, ou soi-même.

À défaut de cette volonté de sabotage, les profils ont tous les capacités à bien travailler ensemble. Il est fréquent d'ailleurs de constater qu'à force de s'entraîner à travailler avec tel ou tel type, nous gagnons en aisance et nous développons à notre tour les ressources de cet étage.

La principale conséquence (au sens bénéfice du terme !) d'un travail sur soi avec la Process Com réside dans le fait de « muscler » ou « meubler » nos étages, pour rester dans la métaphore de l'immeuble. En effet, prenons un profil pour lequel l'étage Travaillomane est au 5e, avec 30 % d'énergie dispo-

Copyright © 2018 Gereso.

nible. Si cette personne s'entraîne et le souhaite, elle pourra progressivement développer ses qualités de raisonnement logique, de gestion de son temps… Et son étage disposera alors peut-être de 70 % d'énergie relative disponible. Et ce sans changer l'ordre des étages de l'immeuble.

Phase et changements de phase

Vous avez certainement vécu cette expérience humaine : vous aviez un ami de longue date, avec lequel vous faisiez les 400 coups. Arrive une période d'incompréhension mutuelle, plus ou moins durable, une lassitude dans la relation. Lui (ou vous) a changé… et finalement, il se peut que vous ne vous retrouviez plus dans cette nouvelle relation. Taibi Kahler explique que l'un des deux a pu faire un changement de phase.

Autre exemple, plus professionnel. Vous travaillez beaucoup et vous aimez cela depuis des années. Vous aimez apprendre et le travail prend beaucoup de place dans votre vie. Pour différentes raisons personnelles ou professionnelles, vous traversez un stress intense pendant plusieurs mois. Vous vivez des états émotionnels variés. Plus tard, des relations constateront un changement en vous regardant, car, désormais, vous consacrez du temps à votre bien-être, à votre entourage… Votre agenda s'est comme libéré du travail. C'est également un changement de phase.

Qu'est-ce qu'une phase ? Une phase est une période de vie, de quelques mois, quelques années, ou toute la vie, pendant laquelle nous sommes animés ou motivés, par certains besoins psychologiques précis : apprendre, se réaliser, relever des défis… Taibi Kahler a identifié huit besoins psychologiques corrélés aux six types de personnalité. Quand les besoins psychologiques de notre phase sont satisfaits, nous sommes motivés, mobilisés, créatifs, résistants au stress et dans une belle énergie.

Si les besoins psychologiques de notre base nous permettent de naviguer dans notre ascenseur et de nous adapter à nos interlocuteurs, ceux de notre phase nous motivent à passer à l'action, à décider. Cette motivation s'exprimera tant au niveau personnel que professionnel[10]. Et lorsque nous n'arrivons pas à satisfaire les besoins psychologiques de notre phase de manière positive, nous allons alors chercher à les satisfaire de manière négative.

Copyright © 2018 Gereso.

10. Taibi Kahler, Le Grand livre de la Process Thérapie, *Eyrolles, Paris, 2010.*

Exemple de changement de phase et conséquences dans la vie professionnelle

Changement de fonction pour Philippe A

Philippe A. a fait une grande école de commerce et travaille beaucoup depuis longtemps. Marié et père de famille, son rythme lui convient. Base Persévérant, phase Travaillomane, il est très structuré…

Un événement familial survient : un de ses enfants est atteint d'une maladie cardiaque orpheline. Philippe gère de front sa vie professionnelle et les problèmes de santé de son fils. Le stress monte, il sent qu'il va vers le burn-out. Il décide alors de changer de métier et entre comme directeur d'une structure en charge de la levée de fonds dans le domaine de la santé et de la recherche. Certes une grosse responsabilité, mais en ligne avec ses valeurs et surtout la capacité de s'occuper plus souvent de son fils…

Décryptage

Philippe a vécu un changement de phase. De phase Travaillomane, il est passé en phase Empathique. Ce qui prime pour lui désormais n'est pas de réussir sa vie de travail, mais de sauver son fils et de lui consacrer du temps. Le changement de phase ne s'est pas fait en une nuit mais en plusieurs mois de stress intense en famille.

Exemple de changement de phase et conséquences dans la vie personnelle

Changement d'activité pour M

Coureuse à pieds assidue, elle est marathonienne et centbornarde. Chaque course donne lieu à une préparation minutieuse, avec définition d'objectifs, plan d'entraînement et tous les entraînements sont notés dans le détail dans un petit carnet qui ne la quitte pas.

Un divorce plus tard… s'entraîner devient pénible, difficile et ne représente plus une joie. Les dossards et les réveils aux aurores ne la font plus rêver… elle cesse progressivement les compétitions et quand les « potes » courent, elle est la première à apporter les bières et à faire la fête ! D'ailleurs ce qui la motive maintenant c'est plus le contexte amical de la course que la course et ses podiums.

Décryptage

Anciennement dans une phase Travaillomane, notre coureuse mettait beaucoup d'énergie dans la préparation. Rien n'était laissé au hasard. D'ailleurs à cette époque, elle avait des résultats et gardait dossards et coupes… Notre coureuse a vécu une période de trouble et se trouve aujourd'hui

Copyright © 2018 Gereso.

> animée et motivée par les copains, les fêtes. Elle est passée en phase Rebelle. Ce ne sont plus les résultats qui comptent mais bien l'ambiance festive sur des événements sportifs.

Une des richesses du modèle Process Communication réside en particulier dans ce concept de phase et de changement de phase. En effet, si notre base ne change pas, nous pouvons (ou non !) changer de phase une ou plusieurs fois dans notre vie. Nos comportements changeront alors en conséquence et nous montrerons durablement les caractéristiques d'un autre étage de notre immeuble. Ce point nous permet de comprendre que deux profils de base identique ne se ressemblent pas si les phases sont différentes. Et même si les bases et phases étaient identiques, l'énergie disponible dans la seconde peut varier d'une personne à l'autre. Et même si les énergies identifiées à un instant T étaient les mêmes, les énergies des caractéristiques secondaires ne le seraient sans doute pas.

Il est donc impossible de mettre les gens dans des cases en Process Communication…

À retenir

- Notre structure de personnalité est composée d'une base définie très tôt dans la vie, d'une phase qui peut changer, et de caractéristiques secondaires que nous pouvons développer.
- Aucun profil n'est meilleur ou pire qu'un autre… et il n'y a pas profils incompatibles, sauf à le souhaiter ou à faire en sorte de les rendre incompatibles.

Copyright © 2018 Gereso.

2e partie

LES PROFILS DE PERSONNALITÉ EN SITUATION DE CRISE

Copyright © 2018 Gereso.

Copyright © 2018 Gereso.

Chapitre 1

Les profils : caractéristiques, points forts en situation de crise et pistes de vigilance

« Toute cellule de crise est d'abord et surtout un assemblage de personnalités, une pâte humaine avec son historique et ses passions. Ce collectif va se trouver soumis à un niveau exceptionnel de peur, de stress et de fatigue. Est-il familiarisé avec ces notions plutôt connues du monde du sport et des armées ? »

La gestion de crise en agroalimentaire
Bertrand Robert, Afnor

La question existentielle de la base

Une question existentielle est corrélée à la base de tout profil. Cette question est suffisamment importante pour que la personne cherche à y répondre par la positive plusieurs fois dans la journée et en particulier dans des situations complexes. Nous verrons en quoi la question existentielle prend toute sa place au sein d'une situation de crise.

Copyright © 2018 Gereso.

Les perceptions : pour se comprendre

Chaque profil de personnalité est doté, avec sa base, d'un filtre appelé perception. Il perçoit le monde à travers ce filtre. Chacun utilise son mode de perception pour entrer en contact avec les autres et préfère que les autres utilisent son mode de perception. Ce filtre est repérable en particulier par les mots de notre interlocuteur.

Voici les perceptions pour chaque type de personnalité :

- Type empathique : les émotions.
- Type Travaillomane : la pensée factuelle.
- Type Persévérant : les opinions et les valeurs.
- Type Rebelle : la réaction.
- Type Rêveur : l'imagin'action.
- Type Promoteur : l'action.

En situation de crise, ces filtres amplifient les interprétations de la situation et si le dirigeant répond en négligeant les perceptions de ces interlocuteurs, il va déclencher des séquences d'incompréhensions voire de conflits.

Exemple

Dans un hôpital, un bébé prématuré est décédé. Les parents, jeune couple, sont anéantis.

Les deux parents, abattus, sont interviewés par les médias. Pas de larmes, mais du calme, un ton résigné, un rythme d'expression lent, mesuré. Des silences. Ils se prennent dans les bras. « On voit que le bébé va arriver. On voit le bébé qui ne bouge pas. On sait qu'il est mort. On panique, on appelle à l'aide. »

La directrice adjointe de l'hôpital prend la parole devant les médias et dit : « Face à un poids de naissance inférieur à 650 grammes, aucun critère de réanimation n'est retenu. Et nous sommes déjà en mesure de confirmer que les effectifs présents étaient conformes à la norme en vigueur ».

Décryptage

Cette femme prend la parole et donne des informations factuelles précises, chiffrées. Sa voix est affirmée et rythmée. Elle nous montre une perception de type « pensée factuelle », alors que la perception des deux jeunes parents était de type « émotion ». Le décalage ressenti par les spectateurs de ce JT est colossal.

Copyright © 2018 Gereso.

Communication non verbale et communication de crise : les parties de personnalité

Les parties de personnalité sont un ensemble cohérent de comportements verbaux et non verbaux que nous mobilisons en situation de communication. Ces parties de personnalité sont reconnaissables aux cinq indicateurs suivants : les mots employés, le ton de la voix, les gestes, l'attitude corporelle générale, les expressions du visage. Lorsque trois de ces indicateurs sur les cinq sont activés par une personne, nous disons qu'elle mobilise la partie de personnalité correspondante. Nous parlons de la règle des 3 sur 5.

Taibi Kahler a identifié cinq parties de personnalités : le Protecteur, le Directeur, l'Ordinateur, le Réconforteur, l'Émoteur. Si le Directeur est mobilisé par le type Promoteur, l'Ordinateur sera activé par les types Persévérant, Travaillomane et Rêveur, alors que le Réconforteur sera le mode de communication du type Empathique et l'Émoteur celui du type Rebelle. La partie de personnalité qui est corrélée à notre base est celle que nous mobilisons de façon préférentielle et que nous préférons rencontrer chez nos interlocuteurs.

Les canaux de communication pour échanger

Il y aura communication entre deux personnes, lorsque l'offre de communication et la réponse se feront sur le même canal. Son existence signifie que les deux parties de personnalités sont compatibles et que le message peut circuler[11].

Si la partie de personnalité est l'expression non verbale et para verbale d'un individu, le canal est donc le lien entre ces deux interlocuteurs.

Nous dirons qu'il y a « mécommunication » lorsque les parties de personnalité ne sont pas compatibles : nous verrons alors se mettre en place incompréhensions, tensions ou conflits.

Dans ces travaux, Taibi Kahler a identifié cinq canaux de communication corrélés à notre base, c'est-à-dire que nous utilisons avec aisance et préférence. C'est théoriquement le canal de communication sur lequel nous attendons nos interlocuteurs.

Les canaux identifiés par Taibi Kahler sont :

- Le canal nourricier pour le type Empathique.

11. Gérard Collignon, Comment leur dire… La Process Communication*, InterEditions, Paris, 2003.*

Copyright © 2018 Gereso.

- Le canal informatif-interrogatif pour les types Travaillomane et Persévérant.
- Le canal directif pour les types Promoteur et Rêveur.
- Le canal ludique-émotif pour le type Rebelle.
- Le canal interruptif, en situation de crise, qui n'est corrélé à aucun type de personnalité.

Rôle fondamental du canal de communication en situation de crise

Exemple

Tremblement de terre à Haïti, émission radio sur Europe 1

Les auditeurs appellent la radio, c'est la matinale. Une femme responsable d'une association d'adoption d'enfants à Haïti répond à certains auditeurs sur ce problème complexe des adoptions alors qu'il vient d'y avoir des milliers de petites victimes. Elle explique posément en quoi sa mission est difficile : trouver les enfants, vérifier les identités, les soigner… et répondre aux parents adoptants en donnant des nouvelles fiables. Une femme appelle alors : elle fait partie de ces adoptants, et devait se rendre à Haïti deux semaines plus tard pour enfin tenir dans ses bras son bébé.

Extrait de l'échange :

- Madame, comment puis-je avoir de nouvelles de mon bébé ?
- Il faut nous comprendre, nous avons des centaines d'enfants et de dossiers à gérer, c'est une somme de détails et nous devons être vigilants à bien respecter les règles, et les normes d'adoption dans une filière internationale…
- Madame, je ne vous parle pas d'un dossier ou de règles, je ne veux pas accélérer les choses, je veux juste savoir s'il est vivant (et on entend l'émotion de cette maman inquiète).
- Je viens de vous répondre, nous faisons au plus vite, mais les journées ne font que 24 h 00…

Décryptage

Inutile de vous dire la détresse de cette maman face à cette dame, certainement mobilisée et elle-même très inquiète mais dont le discours n'est en rien rassurant. Les deux interlocutrices sont entrées en phase de mécommunication, avec l'impossibilité de s'entendre.

Copyright © 2018 Gereso.

Ces deux femmes ne parlaient pas sur le même canal. L'une mobilise un canal dit nourricier pendant que l'autre lui répond sur un canal informatif.

Témoins, victimes, familles, collaborateurs sont autant de publics en potentielle attente d'information lorsque la crise survient. Mais au-delà des informations, la façon dont elles sont transmises prime. Il est fréquent d'entendre cette phrase terrible « Bien sûr, on a fini par avoir des informations, mais il a fallu les arracher… la manière dont on nous parle est scandaleuse… on a l'impression qu'on n'a pas le droit d'être inquiet ! ». Il est fréquent d'entendre ce type de phrase en période de crise. La situation peut être bien gérée. Cependant, la communication qui accompagne cette gestion est mal reçue.

Il s'agit bien là de mécommunication dont l'impact est triple : d'une part, les victimes ne se sentent pas prises en compte, d'autre part, elles vont garder en mémoire le traitement qu'on leur a accordé, et enfin les spectateurs distants de l'événement se font alors une idée désastreuse de la capacité d'empathie de ces porte-parole. Au-delà de l'opinion que chacun se fait des dirigeants, c'est une entreprise dont l'image est durablement écornée.

Mobiliser le bon canal de communication en situation de crise consiste donc à observer nos interlocuteurs et à répondre à leur offre de communication pour installer, malgré les événements, le meilleur lien possible.

Une nouvelle fois, il ne s'agit pas de trahir ou de travestir la réalité, mais de faire passer un message difficile de manière à être compris par les personnes en souffrance.

Il y a donc un double travail à faire en situation de crise : élaborer les fameux éléments de langage (nous préférons l'expression « messages clés ») et ensuite les traduire dans les six « langues » des types Process Com… avec cinq canaux dont seulement quatre corrélés à notre type de personnalité ! Vous allez voir… ce n'est pas si compliqué !

Caractéristiques principales des types de personnalité

Chaque type de personnalité montrera en particulier trois caractéristiques. Nous verrons comment ces caractéristiques deviennent des points forts en situation de crise, à condition de savoir les repérer et de les mobiliser à bon escient.

Copyright © 2018 Gereso.

Les besoins psychologiques… comme un carburant !

Exemple

En réunion de crise, un attaché de presse lève la main pour s'exprimer

Il y a beaucoup de bruit et d'agitation et les téléphones sonnent en permanence. On lui donne la parole. Il commence sa phrase et il est coupé par un téléphone et un autre collègue qui parle plus vite… Il tente de lever la main et insiste pour s'exprimer… Il vient d'avoir un journaliste en ligne et c'est urgent… Mais rien n'y fait… Il lâche un juron, se lève et sort et claquant la porte. Le silence s'installe et ceux qui sont dans la salle se regardent et disent : « Mais qu'est-ce qu'il a ? »

Décryptage

Nous avons dans cette scène un collaborateur respectueux des règles et de la parole des autres qui tente de donner son avis et son conseil pour le traitement d'un journaliste. De profil Persévérant, il ne souhaite pas couper la parole et demande de l'attention et qu'on respecte et accorde de l'attention à ses propos.

Comme il n'arrive pas à satisfaire ses besoins psychologiques de façon positive, il va alors employer des moyens négatifs et claquer la porte.

Nous voyons à travers cette scène combien il est essentiel de satisfaire ses besoins psychologiques de façon positive afin de ne pas chercher à les satisfaire de façon négative. Chacun de nous a besoin de satisfaire les besoins psychologiques de sa base, comme sa voiture a besoin de carburant. C'est en effet à cette seule condition, que nous pouvons envisager de monter dans nos étages afin de nous adapter aux modes de communication des autres.

Par ailleurs, repérer les besoins psychologiques et très vite intervenir auprès de nos interlocuteurs, peut nous d'éviter des incompréhensions ou des échanges potentiellement conflictuels.

En réunion de crise, comme en relation avec les autres publics de l'entreprise, les décideurs et porte-parole devront traquer les signes fugaces indiquant les besoins psychologiques à satisfaire. Nous verrons qu'ils sont repérables à quelques signaux discrets mais présents dans notre communication.

Copyright © 2018 Gereso.

Regardons en quelques mots, les besoins psychologiques pour chacun des profils. Ces points sont présentés en détail plus loin dans la présentation de chacun des types de personnalité.

- Le type Travaillomane a besoin de la reconnaissance de la qualité de son travail et de structuration du temps.
- Le type Persévérant attend la reconnaissance de ses opinions et valeurs et de celle de l'utilité de sa contribution.
- Le type Empathique a besoin de reconnaissance personnelle inconditionnelle et de la satisfaction de ses besoins sensoriels.
- Le type Rêveur souhaite avoir du calme et du temps pour lui.
- Le type Promoteur a besoin d'action, de challenges et de défis.
- Le type Rebelle recherche les contacts et des environnements ludiques et variés.

Si ces besoins psychologiques sont ponctuellement frustrés, alors nous mettons en place des comportements dysfonctionnels ponctuels en vue de les satisfaire. L'exemple est semblable à celui du petit enfant qui veut l'attention d'un parent. Il appelle, tire sur le manteau… sans obtenir ce dont il a besoin : la reconnaissance. Il va alors dans une autre pièce… et déterre avec beaucoup d'application le ficus ! Évidemment lorsque le parent découvre le désastre, l'enfant recueille sous forme de sermon l'attention qu'il cherchait ! Il a satisfait son besoin mais de façon négative.

Une fois adulte, nous répétons ces comportements négatifs pour obtenir, coûte que coûte, la satisfaction de nos besoins psychologiques. Notre « petit jardinier » cherche l'attention de son entourage au sein de son équipe, lors d'une réunion. N'obtenant pas ce qu'il attend, il prend un air de victime et se plaint que « personne ne fait attention à lui… qu'il ne se sent pas aimé… ». Va-t-il bouder, pleurer ou quitter le lieu ? Dans toutes les options, ces comportements seront dysfonctionnels et son visage montrera sans doute un masque de geignard, dans le cas présent, ou de blâmeur ou d'attaquant dans d'autres cas.

Les masques

Taibi Kahler a nommé « mécommunication » le phénomène d'incompréhension qui peut mener au conflit. Selon ses observations, dans de nombreux cas la mécommunication est due à la non-satisfaction positive des besoins psychologiques[12]. Les premiers signes de mécommunication sont appelés masques.

12. Gérard Collignon, Comment leur dire… La Process Communication*, InterEditions, Paris, 2003.*

Copyright © 2018 Gereso.

Ce sont des signaux non verbaux, qui peuvent apparaître et qui indiquent que notre interlocuteur s'éloigne de la pensée claire. Exemple : sourcils qui se froncent, visage qui se transforme, voix qui change… Il y a alors une altération de l'émission des messages et de leur compréhension. Chaque fois que nous verrons ces signaux, nous saurons que notre interlocuteur quitte sa zone de confort pour entrer en stress.

Si nous connaissons ces signaux et disposons des outils pour les gérer, alors nous permettrons à nos interlocuteurs de revenir dans leur zone de confort et la communication sera rétablie. Dans le cas contraire, nous allons « descendre » dans une séquence de détresse de plus en plus importante, et augmenter la distorsion entre l'intention des messages et leur réception. Nous entrerons alors dans une zone de mécommunication et adopterons alors des comportements dysfonctionnels dont le but sera la satisfaction négative de nos besoins psychologiques, de base ou de phase.

Le problème majeur, en particulier en situation de crise, réside dans le fait que « les masques invitent les masques ». En effet, derrière le masque de l'interlocuteur A, il y a un message implicite lié à la non-satisfaction de ses besoins psychologiques. Ce message implicite déclenche un réflexe de protection de l'interlocuteur B, qui va à son tour s'exprimer aux travers d'un masque. La séquence conflictuelle peut se mettre en place.

La séquence de détresse est une suite de comportements prévisibles et spécifiques à chacun. Il y a d'abord les masques du 1er degré de stress, dits de « driver », puis les masques de deuxième degré de stress et enfin le masque du désespoir propre à chaque type.

Les réponses aux masques

Décrire les comportements dysfonctionnels ne suffit pas, l'objectif bien évidemment est de vous donner les « billes » pour savoir y faire face, c'est-à-dire, des recommandations en termes d'interactions à privilégier pour aider son interlocuteur à se remobiliser à bon escient.

Les émotions de substitution

Nous avons une capacité variable à exprimer certaines émotions. Peut-être avez-vous une difficulté à être en colère ou à exprimer de la tristesse ? Peut-être avez-vous vécu cette situation ou vous êtes face à quelqu'un qui vous semble en colère et quand vous le questionnez sur sa colère apparente, il vous

Copyright © 2018 Gereso.

répond : « Mais je ne suis pas en colère, je suis terriblement triste ! » Voilà une belle émotion de substitution qui prend la place d'une émotion authentique.

En situation de crise, nous ferons face à des émotions apparentes… qui seront peut-être les vraies émotions mais peut-être des émotions de substitution… il sera nécessaire de gérer ces émotions et nous verrons comme distinguer émotions authentiques et émotions de substitution et surtout quoi faire, face à ces émotions.

La Process Com, un excellent outil pour éviter les faux pas face à un journaliste

Pour un journaliste, l'information est une matière particulière. Pour être considérée, retenue puis traitée, elle doit remplir des critères spécifiques.

L'information doit être nouvelle, apporter au minimum quelque chose par rapport à ce que le public sait déjà. Elle doit également être intéressante. Répondre à la curiosité, aux attentes ou aux besoins de connaissance des lecteurs, téléspectateurs, auditeurs du support.

Pour un journaliste, une bonne information possède par ailleurs un caractère spectaculaire. Les journalistes s'intéressent à tout événement exceptionnel, inattendu. Pour eux, il existe un certain ordre des choses. Chaque acteur social, économique ou politique est censé faire ce que l'on attend de lui.

Le rôle d'une entreprise industrielle est de produire et non de polluer, même par accident. Ses produits doivent être conformes aux caractéristiques annoncées. On entre à l'hôpital pour être pris en charge, non pour y mourir de défaut de soins ou d'une erreur médicale.

Dernier critère pour constituer une bonne information, les journalistes raffolent des événements à forte dimension émotionnelle permettant de susciter des réactions de compassion, de sympathie, de colère, d'indignation… Plus le sujet met en cause ou en scène des personnages, victimes, agresseurs, malfaiteurs, falsificateurs, susceptibles de générer de fortes émotions, plus il risque d'être traité.

Car une bonne information pour un journaliste est avant tout une bonne histoire, au sens littéral du terme. Une histoire avec sa trame, son caractère dramatique, ses rebondissements et donc ses personnages, les gentils et les méchants.

Copyright © 2018 Gereso.

C'est la raison pour laquelle les situations de crise qui touchent les entreprises, les collectivités ou les institutions constituent un vivier inépuisable pour la presse. D'autant que, bien souvent, la posture adoptée par l'entreprise ou ses porte-parole, les messages, le mode d'expression utilisé, contribuent à installer cette logique d'histoire.

Un porte-parole figé, inflexible placera l'entreprise dans le rôle peu flatteur de la machine froide. Une expression inappropriée dans une situation humaine dramatique donnera à l'entreprise une image négative d'insensibilité. Une réaction, des décisions inadaptées à l'urgence, créeront un sentiment d'improvisation lorsque la direction doit au contraire démontrer sa capacité à affronter ou juguler la crise.

La Process Com permet d'éviter les faux pas. La relation avec la presse n'est rien d'autre qu'une relation humaine, plus encore en situation de crise.

Il y a d'un côté et de l'autre des individus, journalistes, dirigeants et porte-parole. Chacun possède par conséquent son propre profil. Les situations de mécommunication proviennent principalement de l'incapacité des porte-parole des entreprises à se faire entendre en utilisant des canaux propres à chaque journaliste.

Par ailleurs, en fonction du moment de traitement de l'événement, (phase de déferlement émotionnel, ou de rebondissement, ou de polémique) les journalistes chercheront des profils particuliers de porte-parole, et des messages correspondant à ce qu'ils attendent alors de l'entreprise.

La presse peut comprendre et accepter la défaillance à condition que la structure puisse démontrer qu'elle en mesure et assume les conséquences. Démontrer également qu'elle agit pour limiter les risques à l'avenir.

Le rôle du porte-parole est donc central. Au-delà des mesures prises, il doit convaincre et rassurer.

Le porte-parole efficace, du point de vue du journaliste, sait à la fois montrer de la compréhension, de la compassion et de la détermination. Il est dynamique, convaincant, disponible, s'exprime clairement, passe aisément du général au particulier.

À l'issue de la présentation de chaque profil, vous trouverez le regard que je porte en tant que journaliste formé à la Process Com sur les profils. En quoi les personnes deviennent alors de bons clients… au sens médiatique du terme.

Copyright © 2018 Gereso.

À retenir

- Notre personnalité est composée d'une base, d'une phase et de caractéristiques secondaires.
- Nous disposons de points forts repérables et d'une question existentielle fondamentale.
- Nous nous exprimons à travers nos perceptions, avec un canal de communication préférentiel.
- Si nos besoins psychologiques ne sont pas satisfaits de façon positive, alors nous mettrons en place des comportements dysfonctionnels pour les satisfaire de façon négative.
- Le journaliste attend lui aussi des « bons clients » capables d'incarner et d'exprimer l'histoire qu'il souhaite raconter.

Copyright © 2018 Gereso.

Copyright © 2018 Gereso.

Chapitre 2
Le type Empathique

Question existentielle : Suis-je aimable ?

Le type Empathique a un besoin d'amour inconditionnel. Il vit avec la question existentielle « Suis-je aimable ? », au sens premier du terme et, pour être bien, il a besoin de répondre « Oui » à cette question plusieurs fois dans sa journée. Et ce même en situation de crise pour les membres de la cellule… et en particulier pour les témoins ou victimes d'une situation.

Perception : Émotion

Le type Empathique ressent d'abord les faits, les situations, les personnes. Il perçoit le monde à travers le filtre des émotions.

Exemple de perception de type Empathique

Accident sur site industriel, cellule de crise

- Je suis terriblement touchée par cet événement, nos équipes sont secouées et bien évidemment je suis aux côtés de chacun pour vous aider à traverser cette épreuve particulière.
- Nous avons ressenti une immense émotion en secourant notre collègue Paul… Certes, il est blessé mais vivant et j'en suis émue aux larmes.

Copyright © 2018 Gereso.

- Je suis contente que vous soyez venu nous parler et partager avec nous ces bonnes nouvelles.
- Ça fait du bien de savoir que ce sont des hommes et pas des machines qui gèrent l'événement… On a besoin de votre présence.

Partie de personnalité : Réconforteur

Un visage doux et chaleureux avec un regard souvent bienveillant et ouvert. Toute l'attention qu'il vous porte se manifeste par son attitude bienveillante. Il dispose d'une proxémie souvent réduite et peut s'approcher dans votre zone d'intimité pour vous parler. Ses gestes seront amples et ronds, avec de la douceur, et enveloppants.

Le type Empathique mobilise de préférence la partie de personnalité appelée Réconforteur.

Canal de communication : Nourricier

Naturellement, le type Empathique communique depuis sa partie de personnalité Réconforteur. Si son interlocuteur exprime authentiquement ses ressentis et ses émotions alors le canal nourricier sera activé entre les deux.

Points forts : Compatissant, sensible et chaleureux

Le type Empathique est compatissant, sensible, et chaleureux. Il montre aux autres toute l'attention qu'il leur porte. Il dispose d'une grande intuition et d'une facilité de compréhension et d'acceptation des émotions et des ressentis des autres. Il partage facilement ses propres ressentis et s'intéresse sincèrement à la vie personnelle de son entourage professionnel. Il se souvient des maladies des uns et des lieux de vacances des autres et questionne sans intrusion ni curiosité malsaine, mais avec un intérêt profond.

Besoins psychologiques : Reconnaissance en tant que personne et satisfaction des besoins sensoriels

Le type Empathique a besoin de se sentir apprécié en tant que personne et non pour son travail, ses compétences ou sa contribution. Il se sentira bien dans une équipe agréable où les relations sont amicales et sincères. Il appré-

Copyright © 2018 Gereso.

cie également les ambiances agréables, les odeurs délicates et tout ce qui ravit les cinq sens : gastronomie délicate et fine, couleurs harmonieuses, textures de vêtements agréables, etc.

Hors période de stress

Il est très attentif aux autres et est capable d'une très grande intuition situationnelle. Il capte les signaux de bien-être, joie, enthousiasme, mais également de mal-être, tristesse, inconfort.

Il parle volontiers de ce qui le concerne personnellement voire intimement et dispose d'une grande capacité d'écoute des autres[13]. Il a une grande facilité à lier des relations de confiance et peut parfois se faire avoir sur ce sujet. Il rend volontiers service, aux dépens parfois de sa propre organisation.

Le type Empathique accorde de l'importance à sa tenue vestimentaire comme à son environnement professionnel ou personnel. Il appréciera des vêtements à la fois soignés et agréables à porter, des couleurs colorées, chatoyantes et très harmonieuses. La décoration sera chaleureuse et cosy, confortable et accueillante. Il personnalisera son espace de travail par exemple avec des photos, des éléments personnels.

Ce qu'il apporte en situation de crise

À l'équipe de crise, le type empathique apporte son soutien, sa disponibilité, son intuition sur la façon dont les témoins peuvent vivre l'événement. Il accorde de l'importance au bien-être des membres de la cellule de crise et sera soucieux de gérer les pauses repas et tout le confort du dispositif. Il fera aussi preuve d'une très grande empathie et sera capable d'exprimer un soutien humain inconditionnel à son management.

Aux autres publics, il apportera cette chaleur et cette compassion dont nous parlions précédemment. Il dispose en effet de la capacité de comprendre, entendre, appréhender les émotions des témoins et des victimes et de leur apporter le réconfort nécessaire. Il saura spontanément utiliser le canal de communication nourricier et parler de ses émotions et de celles des autres.

S'exprimant sur le canal nourricier, il apportera par sa simple attitude et son mode de communication, chaleur et réconfort à l'ensemble des publics.

13. Gérard Collignon, Comment leur dire… La Process Communication*, InterEditions, Paris, 2003.*

Copyright © 2018 Gereso.

Principales difficultés du type Empathique en situation de crise

Nous avons vu ensemble que les trois paramètres d'urgence, d'émotion et d'incertitude sont des phénomènes amplificateurs des situations de crise. Dans ce contexte, le type Empathique peut se retrouver en difficulté dans les situations suivantes :

- Urgence à prendre une décision délicate.
- Situation dans laquelle aucune option ne semble bonne, ce qui est fréquent en situation de crise. Nous devrons alors pendre l'option dont les « pires des conséquences sont les mieux assumées »…
- Des populations sont en danger, en particulier des enfants.
- Une implication personnelle dans l'événement (ses enfants, sa famille sont concernés).
- Il se sent responsable de tout ou partie de l'événement… pour une raison justifiée ou non.
- La cellule de crise est pilotée par un type de personnalité orienté vers la tâche, comme les types Promoteur, Persévérant, Travaillomane.
- Le temps manque pour exprimer attention personnalisée et émotion.
- S'exprimant sur le canal nourricier il peut se sentir rejeté par certains types de personnalité qui n'entendent pas ce canal comme les types Persévérant, Travaillomane, et Promoteur.

1er degré de stress

Lorsqu'il sera en 1er degré de stress, le type Empathique montrera un début d'hésitation, une difficulté à s'affirmer, il n'exprimera pas ce dont il a besoin directement, mais pourra le faire en biaisant.

Quel masque ? Que verrons-nous changer en lui ? Des mots signes d'hésitation comme : « Je ne sais pas, peut-être, oui mais… ». Une voix dont le ton montera en fin de phrase et avec des hésitations. Des hochements de tête et des haussements de sourcils avec un regard inquiet ou qui demande l'approbation. Les épaules rentrées et les bras ballants.

1er degré de stress du type Empathique :

- Vous n'avez pas trop chaud dans la salle.
- Je pourrais peut-être organiser le point de situation de 14 h 00.

Copyright © 2018 Gereso.

Il aurait pu dire :

- Je propose d'ouvrir la fenêtre.
- Je vais organiser le point de situation.

Lorsque les décisions doivent être prises rapidement à partir de diverses options analysées en commun, cette hésitation signe de stress est interprétée comme une incapacité à agir. Et si nous ne traitons pas le premier signe de stress de façon appropriée, alors notre type Empathique pourrait descendre au 2e degré de stress.

Dans la relation aux autres publics, il pourra se montrer hésitant et induire ainsi un manque de maîtrise de la part des acteurs de la gestion de crise.

2e degré de stress [14]

Le type empathique pourra interpréter une réponse négative à une proposition qu'il fait comme un rejet de sa personne sur le thème « je ne t'aime pas ». Et il fera tout et le maximum pour être aimé par l'équipe, y compris des erreurs qualifiées de stupides et involontaires comme… effacer le journal de bord, par exemple, en fermant l'ordinateur.

Dans la relation aux autres publics, une contestation pourra être vécue également comme un rejet, ou une mise en cause personnelle, et pourra être terriblement blessante pour le type Empathique. Il pourra tenter le maximum pour retrouver l'amour et la reconnaissance inconditionnels dont il a besoin.

Émotion de substitution et conséquences

Le type Empathique peut être en difficulté lorsqu'il ressent de la colère. Certains types Empathiques exprimeront leur colère de manière authentique et d'autres la remplaceront par de la tristesse.

Alors attention, car si notre interlocuteur exprime de la tristesse, il attend une réponse de type réconfort et si son émotion authentique est en réalité la colère il attend alors une compensation, un contournement, une solution.

Que faire face à quelqu'un qui exprimera de la tristesse avec des larmes ? Lui apporter notre soutien et lui demander comment on peut l'aider… Il formulera alors sa demande sous la forme : « Essaye de me trouver une solution » : il

14. Il existe un troisième degré de stress, que nous n'aborderons pas dans cet ouvrage.

Copyright © 2018 Gereso.

exprime alors la colère et son besoin de contournement ou… « Console-moi, prends-moi dans tes bras… » : ce qui est le réconfort approprié à la tristesse.

Gardons en tête que seul notre interlocuteur sait ce qu'il ressent… nous ne pouvons que faire des hypothèses !

Comment l'aider à se remobiliser à bon escient ?

Pour que notre type Empathique se sente bien au sein de l'équipe de crise, nous devons lui apporter soutien, réconfort, attention personnalisée et surtout lui laisser la possibilité d'exprimer ses émotions et ses ressentis.

Nous ne jugerons pas ses émotions comme des états d'âme. Nous valoriserons sa présence et son soutien inconditionnel. Nous le remercierons de sa chaleur et de son intuition. Nous le questionnerons sur ce que les autres publics peuvent ressentir en entendant tel ou tel message.

Il attend une relation proche, authentique et sincère. Cette dimension relationnelle attentive et personnalisée est d'ailleurs l'un des éléments-clés de sa motivation. Il sera rapidement inconfortable dans les situations de crise à l'atmosphère tendue imposant un management directif et parfois autoritaire.

Pour aider le type Empathique à se remobiliser et se remotiver, il faudra lui offrir des instants de disponibilité, de proximité, de compréhension et de soutien. Lorsqu'il est en difficulté, il est nécessaire de prendre le temps de chercher chaleureusement avec lui les solutions qui lui permettront d'y remédier.

Le type Empathique face à un journaliste

Pour un journaliste, le type Empathique constitue une sorte de profil de rêve. Son caractère naturellement sensible et compatissant en fait un interlocuteur de choix. En situation de crise, la presse télé et radio recherche systématiquement des témoignages vivants.

Un porte-parole de type Empathique saura décrire la dimension tragique d'une catastrophe en mots simples, touchants et parfois bouleversants. Ce que les journalistes qualifient de « bon client ».

Le porte-parole de type Empathique constitue par conséquent un véritable atout pour les crises dans lesquelles l'entreprise souhaite offrir un visage humain. Il saura trouver les mots, incarner profondément et sincèrement les

Copyright © 2018 Gereso.

messages de compassion et sans doute déclencher en retour un sentiment de sympathie véritable.

Il est un porte-parole parfait lorsqu'une entreprise subit une crise qu'elle n'a pas elle-même générée et dont il faut présenter les conséquences humaines.

Pourtant, sa nature authentiquement sincère et chaleureuse en fait, *a priori*, un interlocuteur fragile dans la plupart des situations de crise. L'une des qualités des journalistes est de savoir créer un climat propice à la confidence. Jouer la carte de la proximité, de la compréhension est un moyen de le faire.

Guidé par le filtre de ses émotions, le type Empathique peut rapidement sortir du strict cadre prévu par les communicants en faisant part d'un sentiment personnel qu'il aurait été préférable de taire. Un glissement que les journalistes cherchent quasi systématiquement à initier avec des questions du type : « Mais vous, en tant que père, femme, mari… ne pensez-vous pas que… ».

L'objectif est de contourner le porte-parole pour s'adresser à l'homme et obtenir une réponse moins calibrée, plus émotionnelle. Le type Empathique est naturellement plus enclin à se laisser entraîner.

Par ailleurs, la plupart des situations de crise nécessitent une communication en grande partie factuelle, basée sur des éléments bruts dans laquelle le porte-parole de type Empathique se retrouve vite en situation d'inconfort. Dans ce cas, l'absence de réponses jugées suffisamment solides par les journalistes risque de générer des questions de plus en directes, parfois brutales renforçant son inconfort.

En situation aussi tendue, lors d'un point presse par exemple, il n'est pas rare que, profondément troublé, le type Empathique commette des erreurs involontaires, inversant une donnée, un fait.

Recommandations du journaliste

- Interroger son ressenti réel sur la situation vécue par la structure pour mesurer l'impact réel que la crise a sur lui.
- Ne pas l'exposer dans le cas où le ressenti est en contradiction avec la stratégie choisie.
- Se montrer compréhensif avec l'appréhension dont il peut faire part avant la rencontre avec la presse.
- Rester à l'écoute, disponible pour répondre aux questions qu'il pourrait se poser.

Copyright © 2018 Gereso.

À retenir

- Compatissant, sensible et chaleureux, le type Empathique privilégie la relation à la tâche à accomplir.
- En situation de crise le type Empathique apporte réconfort, chaleur et compassion.
- Sous pression ou en situation d'urgence, le type Empathique peut se trouver en difficulté en cas de décision difficile à prendre.
- Il est un interlocuteur de choix pour un journaliste qui trouvera en lui un bon client… parfois à risque pour l'entreprise : il pourrait faire des erreurs de communication, du fait du stress.
- Il attend de son manager et du reste du groupe du réconfort, de la chaleur, de la présence.

Copyright © 2018 Gereso.

Chapitre 3
Le type Travaillomane

Question existentielle : Suis-je compétent ?

La question existentielle du type Travaillomane est « Suis-je compétent ? ». Il a besoin de répondre régulièrement « Oui » à cette question pour être bien. Pour cela il travaille dur et ne compte pas ses heures.

Perception : La pensée factuelle

Le type Travaillomane perçoit le monde à travers le filtre de ses pensées factuelles : il analyse, mesure, calcule, évalue de façon pragmatique et distanciée les événements et leurs éventuelles conséquences.

Partie de personnalité : Ordinateur

Sérieux et concentré, son visage exprime assez peu ses ressentis et émotions. Cela lui semble hors de propos dans un contexte professionnel. Les gestes sont rares ou ponctuent une communication structurée : indication des chiffres avec les doigts par exemple. Il s'exprime de manière préférentielle depuis la partie de personnalité dite Ordinateur.

Copyright © 2018 Gereso.

Canal de communication : Informatif-interrogatif

D'abord orienté vers les faits, le type Travaillomane s'exprime principalement sur un canal informatif-interrogatif. Ses phrases de longueur moyenne sont factuelles, détaillées, et dénuées d'émotions, de ressentis ou d'opinions. Le ton est neutre, presque monocorde et les gestes rares, ou accentuant l'aspect précis du discours.

Points forts : Logique, responsable et organisé

Logique, responsable et organisé, le type Travaillomane est orienté vers la tâche à accomplir en priorité. Logique, il met en œuvre sa capacité d'analyse et d'évaluation des situations. Il assume les responsabilités qui sont les siennes afin, consciemment ou non, de valoriser ses compétences.

Enfin, planificateur et méthodique, il est organisé et sait évaluer le temps nécessaire à la réalisation d'une tâche. Il souhaite le respect des plannings, tant pour lui que pour les autres et n'apprécie pas les digressions, les imprévus et les changements de plans susceptibles de nuire à l'atteinte de ses objectifs ou résultats. Intellectuel, quoiqu'il arrive il commence par penser et analyser la situation pour chercher des solutions opérationnelles. Il évaluera la faisabilité de chaque option avant de se décider.

Besoins psychologiques du type Travaillomane : Reconnaissance du travail et structuration du temps

Les personnes de base ou phase Travaillomane ont besoin de voir leurs réalisations valorisées, reconnues et appréciées. Ces profils sont motivés par les récompenses, les bonus et les feedbacks positifs. Par ailleurs, ces personnes ont une bonne maîtrise de leur temps et ont besoin de connaître les échéances, les délais. Elles ont tendance à planifier les tâches afin de respecter ces délais et ont du mal à vivre les imprévus, les digressions, les retards…

Hors période de stress

Logique et organisé, il est capable d'assumer une forte charge de travail et de distribuer celui-ci en fonction des compétences de son entourage. Il est attentif à la formulation et à l'atteinte des objectifs. S'il montre peu ses émotions et se garde de toute blague intempestive, il est en revanche orienté résultats et ira droit au but : la tâche prime sur la relation.

Copyright © 2018 Gereso.

Son environnement est le reflet de sa personnalité et chaque chose est à sa place, dans une optique rationnelle et opérationnelle.

Ce qu'il apporte en situation de crise

En situation de crise, sa principale qualité réside dans sa neutralité et sa capacité à ne pas se laisser envahir par ses émotions. Il sera un planificateur idéal des tâches à accomplir et saura piloter de nombreuses tâches en simultané. Il démontrera également une capacité de rappel pour effectuer une tâche envisagée plusieurs heures au préalable : rappeler un maire ou un client à 15 h 00, par exemple. Il sera également précis et factuel et saura élaborer des messages détaillés répondant aux attentes des publics inquiets.

Il recherchera efficacement les causes des problèmes et sera source fiable de solutions. Il annoncera des mesures qu'il saura savoir mettre en œuvre et en précisera le planning. S'il s'engage à faire un point presse ou un point de situation interne à une heure donnée, il tiendra le rendez-vous et apportera des informations factuelles.

Capable d'une lourde charge de travail, il rentrera chez lui lorsque tout sera terminé. Il ne saura se reposer que dans ce contexte.

Son discours structuré et factuel sera apprécié. Sa démarche méthodique et organisée ainsi que le respect des rendez-vous qu'il donnera seront importants pour les collaborateurs, les victimes, la presse et les autres publics.

Principales difficultés du type Travaillomane en situation de crise

Parmi les situations qui seront difficiles pour lui, nous trouvons :

- Faire face à ses propres émotions et aux émotions des autres : il est peu enclin à partager ses ressentis et peut se sentir dépassé face à un débordement de peur, de tristesse… d'émotions, loin de son côté rationnel.
- Devoir accorder un soutien émotionnel sans action précise à mener.
- Prendre une décision sans avoir eu le temps d'évaluer les conséquences.
- Déléguer vite des tâches à des personnes avec lesquelles il n'est pas habitué à travailler.
- Intégrer de nouvelles urgences au sein d'un planning déjà sous tension.
- Remettre en cause une décision qui vient d'être prise.

Copyright © 2018 Gereso.

- Devoir prendre une décision non logique, mais politique.
- Devoir réfléchir en grand groupe : le type Travaillomane préfère le travail en binôme.

1er degré de stress

Quel masque ?

La première chose que nous verrons changer est, sans doute, son débit qui s'accélérera. Nous verrons le visage qui se crispe et noterons, dans son vocabulaire, des détails en surnombre.

En situation de crise, le type Travaillomane a besoin de voir son travail et ses compétences reconnus. Dans ce premier degré de stress, il peut adopter plusieurs comportements. D'abord chercher à faire lui-même le maximum de tâches. Ou surqualifier les informations qu'il donne en ajoutant des détails, des précisions, des parenthèses, en faisant des phrases plus longues que nécessaires et en utilisant de grands mots !

Les interlocuteurs peuvent alors être perdus ! Il deviendra perfectionniste… au point parfois de tellement chercher toutes les informations utiles pour répondre aux questions des acteurs de la cellule de crise qu'il sera en retard au rendez-vous annoncé, point presse par exemple.

En situation de tension, il montrera ce signe de stress par une volonté de donner le maximum de détails, d'informations, au risque d'ailleurs d'inquiéter les témoins de l'événement. Et de dévoiler certains aspects qui n'ont pas de raison de l'être.

2e degré de stress

Avec ses collègues, le deuxième degré de stress du type Travaillomane se manifeste principalement par des vérifications multiples des tâches effectuées. La conséquence est la démotivation des collaborateurs qui se disent « Ce n'est pas la peine de tout faire, il va refaire à sa manière derrière moi… ».

Le type Travaillomane, las de « l'incompétence » des acteurs de la cellule de crise, pourra faire des attaques sur le thème de l'ordre, de la propreté ou du gâchis de papier au sens « argent ».

Copyright © 2018 Gereso.

Dans la relation aux autres publics, il pourra être amené à réprimander, ou vérifier, les initiatives des témoins ou victimes sur le thème « laissez faire les professionnels… ». Il pourra souhaiter être informé de tout en permanence afin de s'assurer que toutes les initiatives vont dans le sens de la sortie de crise.

Émotions de substitution et conséquences

Certaines personnes de type Travaillomane ont des difficultés à ressentir de la tristesse et du chagrin, en particulier face à une perte humaine, matérielle ou psychologique : un travail par exemple. Ces personnes-là pourront remplacer cette émotion authentique par une émotion de substitution qui sera la colère frustrée.

Cette colère frustrée s'exprime contre elles-mêmes… ou contre les autres !

Exemple

Colère frustrée

- Je m'en veux d'avoir pris cette décision.
- Je suis en colère contre moi, et je me reproche ceci ou cela…
- Je suis très énervée.

En réalité, si nous questionnons, nous entendons…

- Je suis déçue de ce qui se passe.
- Je suis très triste.
- Je suis anéantie.

Comment l'aider à se remobiliser à bon escient ?

La première des choses à faire est de valoriser sa capacité de travail, sa responsabilité, ses prises d'initiatives. Il s'agit également de co-construire avec lui les tâches à mener : ne pas imposer une décision arbitraire, mais lui demander comment il envisage le dispositif, ce qu'il pense nécessaire de faire et dans quel délai et s'il souhaite s'en charger lui-même ou non. S'il souhaite déléguer la tâche, le solliciter pour savoir à qui et comment. Lui proposer alors de garder le contrôle (léger !) sur cette délégation afin de s'assurer de l'atteinte des objectifs.

Lorsque les tâches ont été effectuées, penser à le valoriser, à reconnaître ce qui a été bien fait et à lui en attribuer le résultat.

Copyright © 2018 Gereso.

S'appuyer sur sa capacité à structurer et gérer le temps et l'inviter à effectuer des rappels de type « gardien du temps » afin de tenir les engagements pris à l'égard des autres publics.

Dans le bilan de fin de crise, valoriser les initiatives qu'il aura prises… Attention, toutefois à ce que ces feedbacks soient sincères et précis, basés sur des observations non discutables, afin qu'il les accepte.

Le type Travaillomane face à un journaliste

Il sait structurer sa pensée. Il présente ses idées de façon ordonnée. Il utilise fréquemment des expressions pivot comme « premièrement, deuxièmement ». Une pratique dont les journalistes raffolent. Si bien qu'ils vont spontanément considérer le type Travaillomane comme une autre forme de bon client. Avec lui, les journalistes seront en situation de confort.

Pour eux, cette structuration du discours est vecteur de clarté. L'information délivrée, organisée de façon logique et articulée, est plus rapidement, accessible, compréhensible. Les journalistes aiment comprendre rapidement, cerner les enjeux, les points clés.

De plus, cette approche structurée correspond au mode synthèse qu'utilisent fréquemment les journalistes pour introduire les sujets qu'ils vont traiter. Un rédacteur perçoit initialement son sujet dans sa globalité au travers de deux ou trois de ses aspects principaux. Les journalistes se sentiront plutôt à l'aise avec un porte-parole de type Travaillomane.

Par ailleurs, ce mode d'expression structuré convient plus encore aux journalistes radio et télé. La presse audiovisuelle recherche des extraits d'interview à insérer dans un sujet.

Le porte-parole de type Travaillomane offre de multiples possibilités de traitement. Les journalistes peuvent ainsi utiliser un ensemble complet : plusieurs points organisés de façon logique et prenant appui sur une structure verbale (Premièrement, deuxièmement, enfin). Ils disposent ainsi d'un élément diffusable autant pour sa clarté que la richesse de son contenu.

Ils peuvent également utiliser un extrait plus court et puiser dans l'un ou l'autre des aspects développés : le premièrement, le deuxièmement ou le dernier point. La presse audiovisuelle aime disposer de cette ressource qui permettra, par exemple aux reporters radio ou des chaînes infos, de construire deux sujets avec deux angles différents, à partir de la même séquence, dans une interview, une pour l'édition qui vient, l'autre pour la tranche d'information suivante.

Copyright © 2018 Gereso.

Pour autant, le type Travaillomane présente également des failles potentielles qui nécessitent une vigilance particulière. Sa dimension factuelle, sa communication rationnelle et organisée peuvent donner un sentiment de distance, dans le cas d'une crise générant des drames humains.

Il y a d'un côté un aspect rassurant. Dans une situation dégradée, l'entreprise incarnée par son porte-parole conserve assurance, solidité et clairvoyance. D'un autre côté, les journalistes ne se contentent pas d'un simple énoncé factuel qu'ils perçoivent comme distant, éloigné, insensible. Dans ce cas, après avoir reçu l'information dont ils ont besoin, ils entrent dans une démarche de questionnement serré à la recherche d'éléments ou de séquences émotionnelles. Ils attendent de la compassion. Le porte-parole répond organisation.

En situation tendue, le type Travaillomane a tendance à perdre fortement en clarté. Pressé de questions, en situation de stress, il entre dans l'excès de détails. Or, si les journalistes aiment la clarté, la précision, ils attendent également de la concision.

Lorsque la situation se tend, face à un porte-parole pointilleux, « ergotant » sur ce qu'ils vont considérer comme un point acquis ou un point secondaire, les journalistes se montrent généralement tranchants, autoritaires. Une situation extrêmement inconfortable pour le type Travaillomane. Pour ce type de personnalité soucieuse d'atteindre un objectif fixé, une rencontre avec la presse qui dérive créé un sentiment d'échec, donc un stress supplémentaire.

C'est ainsi que des porte-parole, vertement interrogés, passent parfois d'un mode d'expression solidement structuré et factuel à une posture moins avantageuse, plus rigide, directive, cassante.

Recommandations du journaliste

- Co-rédiger les messages clés.
- Obtenir l'ensemble des éléments factuels permettant de porter les messages.
- Ne pas travailler dans l'urgence sans un minimum de préparation.
- Limiter la part d'inconnu.
- Organiser les prises de parole successives.
- Le porte-parole de type Travaillomane doit avoir vécu par le passé des situations de conférence de presse tendues pour utiliser des clés qu'il a lui-même élaborées et qui lui permettent de gérer.

Copyright © 2018 Gereso.

À retenir

- Le type Travaillomane est d'abord orienté vers l'action et la gestion opérationnelle de la crise avant d'exprimer compassion et chaleur.
- Logique, responsable et organisé, il est un planificateur hors pair.
- Très planificateur, il peut en situation de crise, entrer en stress en cas de changements répétés de plans !
- Sous stress, il pourra également cesser de déléguer ou faire du « sur-contrôle » des tâches confiées à d'autres.
- Il a besoin d'informations tangibles pour être à l'aise dans sa prise de parole.
- Face à un journaliste, il apporte le discours structuré et méthodique, mais peut s'embarquer dans un « sur-détail » risqué.

Copyright © 2018 Gereso.

Chapitre 4
Le Type Persévérant

Question existentielle : Suis-je digne de confiance ?

« Suis-je digne de confiance ? » est la question existentielle du type Persévérant. Il a besoin d'y répondre quotidiennement et dans tous les contextes de sa vie : social, amical, familial et professionnel.

Perception : Opinions

Le type Persévérant perçoit le monde et les événements à travers le filtre de ses opinions et ses valeurs. Il porte vite un jugement sur les faits, les contextes, les personnes, les tâches entreprises.

Partie de personnalité : Ordinateur

Le type Persévérant, comme le type Travaillomane, s'exprime depuis l'Ordinateur. Un regard distant, parfois perçant, sinon neutre, peu de gestes, des expressions rares sur le visage… Une posture plutôt droite et ancrée.

Il n'exprime pas ou peu ses ressentis et émotions et est peu enclin à accueillir celles des témoins, victimes, collègues en situation de crise.

Copyright © 2018 Gereso.

Canal de communication : Informatif-interrogatif

Comme le type Travaillomane, le type Persévérant mobilise de préférence le canal informatif-interrogatif pour s'exprimer. Pour distinguer un type Persévérant d'un type Travaillomane, nous prêterons attention aux opinions, valeurs et engagements qu'indiquera le premier en réponse aux éléments factuels et chiffrés du second.

Points forts : Observateur, consciencieux et dévoué

Observateur, dévoué, et consciencieux. Le regard du type Persévérant est un regard appuyé et perçant, analytique et jugeant. Il est très présent par ce regard. C'est une sorte de scanner… parfois dérangeant pour son entourage qui n'y trouve pas de chaleur. Il évalue avec ce regard : les lieux, les gens, les actes… et capte de micros signaux invisibles pour les autres.

Dévoué, le Persévérant est un être de mission et d'engagement. Il est essentiel pour lui d'être en ligne avec ses valeurs et croyances et ne transige pas avec une parole donnée. D'ailleurs « une poignée de main vaut contrat ! ». Mais attention, il ne fait pas cela pour être aimé, mais pour être utile, digne de confiance, donner du sens à des actes, voire à une vie. Le type Persévérant peut rendre service sans paraître « gentil, ni chaleureux ».

Consciencieux afin d'être digne de confiance, le type Persévérant fait les choses à fond, dans les moindres détails avec un souci d'exigence envers lui, certes et envers les autres également !

Besoins psychologiques du type Persévérant : Reconnaissance de l'utilité du travail et des opinions

À la différence du type Travaillomane, le type Persévérant a besoin de la reconnaissance de sa contribution. À quoi a servi le travail qu'il a mené ? En quoi cela était-il utile ? Qu'est-ce que cela a permis de faire, réussir, etc. ? Il a une démarche engagée et entend que son travail serve.

Il a besoin de surcroît d'exprimer ses opinions et qu'elles soient respectées. Il n'a pas forcément besoin que tout le monde soit d'accord avec lui (sauf sous stress) mais de se sentir respecté dans le droit de penser comme il l'entend.

Copyright © 2018 Gereso.

Hors période de stress

Le type Persévérant est engagé dans sa vie personnelle comme dans sa vie professionnelle. S'il exprime avec force ses opinions, c'est dans le but d'être entendu et respecté. Hors stress, il n'attend pas des autres qu'ils soient d'accord avec lui, en revanche il a besoin d'exprimer points de vue, valeurs, convictions… Il attend d'ailleurs du répondant, des avis… le débat et les échanges sont importants pour lui.

S'il met du temps à accorder sa confiance, elle est ensuite acquise durablement. Et pour ceux qui en bénéficieront, il donnera plus que ce qu'il a. Attention cependant à ne pas le trahir. Il partage un dicton « la confiance est un tonneau qui se remplit à la petite cuillère et se renverse d'un coup de pied ».

Malgré ses qualités et ses valeurs, n'attendez pas de lui chaleur et réconfort… si vous êtes mal, il voudra vous aider, vous accompagner… non pas en accueillant vos émotions, mais en étant utile à faire quelque chose… Il préférera vous prêter de l'argent ou sa maison, plutôt que de vous prendre dans ses bras !

Ce qu'il apporte en situation de crise

Le type Persévérant pourra vivre comme une mission de participer à la gestion de la crise. Il se dévouera entièrement afin de sortir le bateau de la tempête, ne comptant ni son temps ni ses heures…

D'une grande fidélité aux valeurs de l'entreprise et à son management, il soutiendra les initiatives, idées, et sera le premier ambassadeur ensuite, dans les relations aux différents publics.

D'une grande droiture, il agira pour que la cellule de crise soit intègre, éthique… Il renoncera au mensonge et saura manifester son désaccord et éviter les mauvaises initiatives en ne cédant pas au biais de consensus.

Dans la relation aux autres publics : courageux et intègre il transmettra fidèlement les messages de la direction, il assumera des situations difficiles pour être digne de confiance. Il sera un relais fidèle, à condition d'être en ligne avec les messages véhiculés.

Copyright © 2018 Gereso.

Principales difficultés du type Persévérant en situation de crise

Parmi les situations difficiles, pour le type Persévérant, nous identifions le fait :

- De se faire couper la parole, ou avoir du mal à exprimer son point de vue au sein d'une équipe sous tension.
- De transmettre et d'assumer des décisions auxquelles il ne croit pas ou qui sont contraires à son éthique.
- De transmettre des messages qu'il sait inexacts à des publics témoins, ou victimes.
- De trahir des causes ou des personnes.
- De découvrir que son entreprise ou son management a failli et qu'il faut cacher ce fait pour des raisons juridiques ou médiatiques.
- D'exécuter des ordres sans pouvoir donner son avis.
- D'exécuter des tâches sans valeur ajoutée ou « sur-vendue ».
- De devoir changer de plan, modifier une décision, interrompre une tâche…
- De constater que le niveau d'exigence des acteurs de la cellule de crise n'est pas le sien… et de faire de l'à peu près…

1er degré de stress

Quel masque ? Fronçant les sourcils, le type Persévérant peut montrer un petit air suspicieux ou supérieur en fonction des contextes.

En temps de crise, le type Persévérant peut, dans son premier degré de stress contester une prise de décision, une idée ou un point de vue en mettant en cause la légitimité de son interlocuteur, son manque de leadership… poser plusieurs questions à la fois, en invitant son interlocuteur à répondre du mieux possible… et il pourra mettre en évidence les défaillances, même minimes de la cellule de crise, de la salle de crise, les faiblesses des idées proposées…

Bref, il pourra exprimer doutes, mises en cause, etc. Bien évidemment, dans certains contextes de crise, cela sera utile… mais, dans son stress, le type Persévérant pourrait ne plus voir que ce qui ne va pas et ainsi démotiver l'entourage.

Dans la relation aux autres publics, il donnera vite son opinion, ou sa vision de la situation. Il est souvent victime de ses croyances et son interprétation l'emporte sur la réalité objective de la situation.

Copyright © 2018 Gereso.

Il pourra avoir tendance à estimer que les autres publics ont une part de responsabilité dans ce qui leur arrive et qu'ils pourraient agir autrement, à tout le moins se ressaisir et prendre des initiatives pour sortir de la situation.

2e degré de stress

En période de crise, le type Persévérant sous stress sévère déclenche des croisades. Il cherche alors à imposer son point de vue, par tous les moyens. Il crée des alliances pour ou contre… Il peut devenir intolérant et faire fuir ses collaborateurs. Dans ses accès de colère, aussi rapides que violents, ses propos peuvent dépasser sa pensée et provoquer des dégâts considérables et durables, malgré des excuses qu'il saura prononcer grâce à ses valeurs.

Ses attaques personnelles et parfois violentes seront accentuées par un ton péremptoire, qui ne laissera pas place à une quelconque discussion. Coupant la parole et terminant les phrases à la place des autres, il pourra aller jusqu'à quitter la place en claquant la porte : « Messieurs les censeurs, bonsoir ! »

S'il est en désaccord avec la stratégie de gestion de la crise, il pourra alors cesser de soutenir les actions et décisions, et se désolidariser de l'équipe.

Dans la relation aux autres publics, il pourra tenir des positions personnelles et tentera de convaincre les témoins ou victimes. Ne montrant aucune compassion, il pourra même dénigrer les initiatives prises par la cellule de crise, mais sur le thème « Je les ai prévenus, ils savent… ne pourront pas nier… en ce qui me concerne je ne peux pas être solidaire de telles idées et démarches… je suis vraiment du côté des victimes… au risque de me perdre moi-même ».

Émotion de substitution et conséquences

Le type Persévérant en situation difficile peut se retrouver confronté à une peur importante de ne pas être à la hauteur, de ne pas être digne de confiance. Face à cette émotion authentique et pour ne pas avoir à la gérer, le type Persévérant peut mettre en place une colère attaquante envers son interlocuteur. À la différence du type Travaillomane qui exprime une colère frustrée, le type Persévérant s'adresse à autrui.

La conséquence est dans les propos et attitudes tenus alors par le type Persévérant : excessifs et parfois violents, il provoque la rupture de la communication alors même qu'il souhaite avis, soutien et, plus que tout, être utile !

Copyright © 2018 Gereso.

Comment l'aider à se remobiliser à bon escient ?

Tout d'abord, lui demander régulièrement son avis sur les options ou les décisions prises. S'appuyer sur ses recommandations et perceptions, mettre en valeur son exemplarité, son degré d'exigence envers lui.

Ensuite, lui demander d'attirer votre attention sur les risques des options, sur les enjeux et lui demander conseil, justement sur ce que la cellule de crise aurait pu négliger. Ou encore, lui proposer de s'exprimer sur les avis que pourraient avoir les autres publics face aux décisions de la cellule de crise.

Et enfin, mettre en avant son courage, surtout en situation de prise de parole difficile face à des témoins, victimes, collaborateurs en situation de stress.

Le type Persévérant face à un journaliste

Le type Persévérant ne s'écarte pas, a priori, de la ligne et des arguments choisis pour incarner l'entreprise face à la presse. Il doit se sentir profondément en accord avec ce qu'il exprime. Il est encore plus à l'aise lorsqu'il a pu débattre et être entendu lors de la validation des éléments de langages.

Il prendra un soin particulier à délivrer les messages retenus, tels que décidés, sans risque d'approximation, d'interprétation ou de dérive. En ce sens, son caractère consciencieux fait de lui un porte-parole sécurisant pour la direction de l'entreprise.

Pour les journalistes, il est aussi un interlocuteur particulièrement apprécié. Il sait se montrer disponible pour répondre, expliquer. Il prend le temps nécessaire pour réexpliquer, si besoin. Il engagera toute l'énergie dont il dispose jusqu'à être certain que les messages retenus sont effectivement passés et ont été intégrés.

Néanmoins, le type Persévérant peut se révéler rigide lorsque ses arguments sont contestés. Pour la presse, mettre en cause les arguments, tester leur pertinence à l'aide de questions aiguisées est un processus naturel.

Or, le type Persévérant centre ses arguments sur ses propres convictions. La mise en cause d'un raisonnement, d'une décision qu'il a lui-même initiée, à laquelle il adhère profondément, constitue pour lui parfois un véritable affront. Il peut, dans ce cas, se laisser entraîner dans une volonté quasi irrépressible de rétablir ce qu'il considère comme la vérité. Ce que les journalistes perçoivent au contraire comme « sa » vérité.

Copyright © 2018 Gereso.

Les reporters sont rarement des spécialistes des questions qu'ils ont à traiter. Ils ont le plus souvent une vision floue, partielle, parfois partiale de l'entreprise, de son univers, de ses principes de fonctionnement. Cette approche approximative peut générer des préjugés qui rendent les arguments du porte-parole inacceptables là où, lui, leur accorde une très grande valeur.

Le type Persévérant en sera doublement affecté. D'une part, il ne comprendra pas pourquoi, avec des objections qui lui paraissent secondaires ou irrecevables, ses interlocuteurs ne veulent pas accepter ses arguments. Après tout, lui sait comment cela fonctionne et croit profondément aux décisions annoncées. D'autre part, il ne se sentira pas respecté pour ce qu'il dit, ce qu'il est, les décisions qu'il a contribué à prendre. Une profonde blessure pour ce profil.

En situation de tension, l'échange avec la presse peut tourner au débat d'opinion pour peu qu'un journaliste possède le même profil et ait des convictions divergentes. Dans ce cas, le porte-parole adopte des comportements, des postures et des expressions négatifs : « Vous ne pouvez pas comprendre… Vous ne faites pas bien votre travail… Vous êtes tous contre nous… » En situation extrême, certains peuvent se montrer menaçants.

Le type Persévérant placé dans une situation de stress maximal constitue dans certains cas un personnage intéressant pour les journalistes. Lorsque, par exemple, la crise a fait des victimes et qu'elle semble résulter d'une décision brutale, moralement inconvenante de la direction de l'entreprise. La presse traite les sujets au travers d'histoires. Lorsque les journalistes rencontrent les dirigeants ou le porte-parole, ils ont déjà enregistré les témoignages des victimes.

Pour compléter l'histoire, ils sont à la recherche d'un potentiel « méchant ». Le type Persévérant, sous tension très forte, joue, malgré lui, ce rôle à merveille. En croisade pour établir ou rétablir sa propre vérité, il perd rapidement patience. Une faille que les journalistes repèrent aisément et qu'ils savent alimenter. Le porte-parole entre ainsi rapidement dans le rôle qui lui est attribué et que les journalistes cherchent justement à valider.

Copyright © 2018 Gereso.

Recommandations du journaliste

- Le mettre en avant lorsque la posture et les messages choisis sont aisément acceptables par les journalistes et ne risquent pas de générer un débat d'opinions.
- L'associer aux discussions sur le positionnement des éléments de langage.
- Écouter son avis, en tenir compte.
- Expliquer pourquoi certains points n'ont pas été retenus.
- L'interroger sur son adhésion à la stratégie retenue et les éléments à présenter aux journalistes.
- Veiller à ce qu'il défende des projets qui ne le mettent pas en porte-à-faux avec ses propres valeurs ou convictions.

À retenir

- Le type Persévérant est consciencieux, engagé et observateur.
- Observateur, il saura remonter les signaux faibles de l'événement.
- Engagé, il sera présent dans les pires moments et restera jusqu'au bout !
- Attention, cependant : sous stress, il pourra chercher à convaincre l'entourage, et ne pas lâcher le morceau.
- Il a besoin, en situation de crise, de vision, d'engagements, et d'être en phase avec ce qui se passe et ce qui s'en dit.
- Convaincu il sera un bon client, charismatique pour le journaliste… trop convaincu et intransigeant, il deviendrait un parfait méchant dans la presse.

Copyright © 2018 Gereso.

Chapitre 5
Le type Rebelle

Question existentielle : Suis-je acceptable ?

Le type Rebelle se demande souvent « Suis-je acceptable ? » au sens… tel que je suis ! Si je suis acceptable, je vais un peu plus loin dans mes interactions ludiques avec les autres ; et pour savoir si je suis acceptable alors je joue et je vois comment ils réagissent.

Perception : Réaction

Le type Rebelle réagit au monde, aux personnes… sa perception est la réaction. Il aime ou il déteste, c'est tout et c'est rapide. Il joue également avec les personnes et les contextes et le bon mot réactif et spontané, sera sa signature. À la grande surprise parfois des types Persévérant ou Travaillomane !

Partie de personnalité : Émoteur

Le type Rebelle s'exprime depuis son Émoteur. Un visage expressif, des attitudes et gestuelles qui peuvent être théâtrales, avec mise en scène, grimaces… et langage parfois familier. Bref, il y a de la vie avec le type Rebelle… parfois trop, diront les types Persévérant ou Travaillomane.

Copyright © 2018 Gereso.

Les vêtements du type Rebelle sont en ligne avec ces comportements : visibles, hors cadre, inhabituels… avec des couleurs vives, et parfois des associations surprenantes ou des contre-emplois. L'anti-mode dans la mode pourra être son style : le jean est mode… il porte celui d'il y a dix ans mais customisé avec des accessoires d'aujourd'hui.

Son environnement personnel ou professionnel sera sur la même tendance : original, changeant, anticonformiste et « anti-mauvaise humeur » !

Canal de communication : Ludique-émotif

Facilement joueur, le type Rebelle s'exprime sur un canal ludique-émotif… attention à ne pas le voir en clown ! Ludique-émotif veut dire qu'il peut avec facilité mettre des onomatopées, des expressions familières ou utiliser un langage rapide et métaphorique, même pour dire quelque chose de sérieux. Il saura par exemple transformer en « histoire drôle » quelque chose de grave… ou faire des analogies osées ! Il conviendra de ne pas en être surpris même si cela nous semble hors de propos dans une situation de crise.

Points forts : Créatif, spontané et ludique

Créatif, spontané et ludique : tel est le type Rebelle. Créatif, il sait réfléchir hors du cadre, trouver des options originales même dans les contraintes et les procédures.

Spontané, il s'exprime facilement et librement sur ce qu'il ressent, que ce soit positif ou plus « limite ».

Ludique, il aime les interactions variées et amusantes, déteste s'ennuyer, la routine, les procédures et toutes les missions répétitives.

Besoins psychologiques : Contacts variés et ludiques

Le type Rebelle a besoin de légèreté, de spontanéité, de contacts variés et drôles. Ce type a besoin de nombreuses interactions stimulantes et joyeuses. Il apprécie aussi de faire plusieurs choses en même temps. La routine, les procédures et toute forme de contraintes sont difficiles à accepter pour lui. Dans de telles situations, il se ressource en envoyant par exemple des SMS sympathiques à des copains.

Copyright © 2018 Gereso.

Hors période de stress

Le type Rebelle s'identifie par sa façon bien à lui de se comporter, de se vêtir, de parler. Il est hors cadre, hors normes (« Pouah, les normes ! ») et aime cela.

Ce type de personnalité a besoin de contacts variés, ludiques et passe d'un groupe à l'autre avec aisance. Il a besoin de parler librement, là encore en dehors des protocoles sociaux ou professionnels.

Le type Rebelle vit l'instant et le présent intensément sans penser à mal… sans envisager l'avenir, ni les conséquences à plus long terme de tels propos ou actes tenus ou faits aujourd'hui, ni tenir compte du passé et de ses éventuelles contraintes sur le présent. « Eh bien, oui, je change d'avis, et alors… un plan, c'est fait pour être changé… sinon c'est pas drôle ! »

Parfois, dans les entreprises, le type Rebelle passe pour difficilement gérable car peu facile à contrôler et maîtriser.

Ce qu'il apporte en situation de crise

En situation de crise, le type Rebelle va principalement apporter sa capacité créative à trouver des options innovantes et surprenantes. Sa façon de penser, si elle n'est pas directement opérationnelle permet des rebondissements et des trouvailles ad hoc. Il va s'autoriser à imaginer des options auxquelles les autres penseront peut-être, mais n'exprimeront pas…

Il va également apporter sa légèreté et sa capacité à dédramatiser une situation : les bons mots seront présents, parfois même avec autodérision, ou humour noir ou second degré… dont l'appréciation ne sera pas forcément partagée par le type Empathique « qui est trop impacté pour rire », le type Persévérant qui « ne se donne pas le droit de rire de tout » ou le type Travaillomane qui « préfère travailler et se concentrer et rira plus tard si le travail est fait. »

Dans la relation avec les autres publics, le type Rebelle apporte cette même légèreté et un discours naturel, non construit, sincère. Il va droit au but et peut même être provocant… Touché dans sa sensibilité, il saura aussi exprimer vivement ses ressentis, ses émotions… et parfois jouer avec.

Dans les deux options, il a un mode de fonctionnement entier, libéré avec un côté « Et alors… ? Si on le fait, il se passera quoi au pire » ?

Copyright © 2018 Gereso.

Principales difficultés du type Rebelle en situation de crise

En situation de crise, et donc d'urgence, les principales difficultés du type Rebelle pourront être :

- Agir vite et sous les directives strictes d'un responsable de cellule de crise.
- Ne pas rire de toutes les situations et faire attention à l'impact de ses mots sur les autres.
- Être rigoureux dans la réalisation de tâches confiées.
- Faire des reportings détaillés.
- Tenir des délais serrés.
- Décider et tenir des engagements, même si entre-temps on a eu une meilleure idée… en un sens plus créative !
- Ne pas prendre d'initiatives solitaires.
- Se coordonner avec une équipe elle-même sous pression.
- Faire des tâches parfois routinières ou répétitives (passer 200 appels téléphoniques avec le même message).
- Être mis en cause par des témoins ou des victimes, à tort, sans réagir.
- Participer aux multiples réunions de la cellule de crise et rester « sérieux ».

1er degré de stress

Au sein de la cellule de crise, le type Rebelle va commencer à « ramer ». À l'écoute de consignes rapides et précises, le type Rebelle va froncer les sourcils, « perdre 100 points de QI » et évaluer la charge colossale qui pèse sur lui… Va s'agacer, brasser de l'air, s'agiter et montrer tous les efforts qu'il est en train de faire pour tenter, sans succès, de mener à bien la tâche.

Cette agitation devrait normalement provoquer « une prise de relais » d'un des acteurs. Qui fera exactement ce qu'attend le type Rebelle : faire à sa place. La première manifestation de cet état sera des réactions de type « Hein… quoi… j'comprends pas ce que tu demandes… tu veux que je fasse quoi… », ou une petite référence au film L'Âge de Glace « mais pourquoi c'est toujours moi l'ornithorynque ? », alors que le responsable de la cellule de crise lui confie quelque chose d'important à faire mais qui paraît dénué d'intérêt.

Copyright © 2018 Gereso.

2e degré de stress

En situation tendue, dans son deuxième degré de stress, le type Rebelle pourra rejeter la faute sur les autres en utilisant un blâme efficace, car très culpabilisant pour autrui. Il va parfois utiliser le point faible de son interlocuteur pour accentuer cette sensation de malaise.

Lorsque la situation va empirer, il est probable que le type Rebelle accentue la provocation à dessein, afin d'accélérer (inconsciemment) la rupture et le rejet.

Dans les relations avec les autres publics, il est probable de trouver ces mêmes comportements… Attention alors à l'impact durable de ces manifestations sur la relation.

Émotion de substitution et conséquences

Le type Rebelle peut parfois rencontrer des difficultés à s'aimer lui-même… dans le cadre d'une erreur minime, il se lancera un « Mais qu'est-ce que je peux être débile, quand même ! ». Cette difficulté à s'aimer lui-même est renforcée par une autre : celle de se sentir responsable, pour partie, de ce qui lui arrive.

Dans cette situation, il est probable qu'il montre une agressivité hors norme, dite agressivité du revanchard et se montre blâmeur à l'égard des autres.

Comment l'aider à se remobiliser à bon escient ?

Le plus efficace, même si ce n'est pas le plus simple, mobiliser votre énergie ludique et le canal du même nom pour dédramatiser l'événement et détendre l'atmosphère… et gérer vous-même votre propre agacement ou votre colère. Si vous lui offrez une pause ou un moment de discussion « hors cadre » il repartira du bon pied.

Bannir à tout prix toute croisade ou leçon de morale, toute contrainte et obligation de quelques natures…

L'encourager à retourner dans ses qualités créatrices et innovantes malgré la pression…

Copyright © 2018 Gereso.

Le type Rebelle face à un journaliste

A priori, il peut réaliser un grand nombre de prises de parole. Il lui suffit d'y trouver un caractère ludique. Ces sources de plaisir dépendent de chaque individu. Pour certains, il s'agit d'affronter un groupe de journalistes insistants. Pour d'autres, la dimension ludique vient d'une interview télé, ou d'un direct à la radio.

Il est donc capable de mobiliser les ressources suffisantes pour affronter des situations complexes jugées hautement périlleuses par les autres. À condition d'y trouver un intérêt : une problématique nouvelle qu'il faut démêler ou susceptible de constituer à ses yeux une opportunité de jeu.

Pour lui, le plaisir est donc moteur. Tant que la source n'est pas tarie, le porte-parole se montre performant. Son caractère spontané en fait également un partenaire apprécié des journalistes dans leurs relations quotidiennes.

En situation de crise, il possède une approche détendue et non conventionnelle à double tranchant. Certes, elle contribue à dédramatiser. Elle peut apparaître aussi parfois totalement décalée par rapport à un contexte que la presse perçoit, elle, comme grave.

En outre, le porte-parole de type Rebelle s'avère incertain dès que la prise de parole sort du registre du ludique. Dès que son propre besoin de plaisir n'est plus nourri, il a tendance à se figer, puis à entrer dans une dynamique d'opposition, de rupture ou de provocation.

Si le point presse se révèle plus serré ou plus tendu que prévu, cet événement on ne peut plus commun sera perçu comme perturbant. Fini de jouer. Pas assez préparé ou dépassé, le porte-parole montre des signes d'agacement, voire d'exaspération. Il entre en terrain d'inconfort.

Également sensible à l'ambiance et au climat dans lequel les échanges se déroulent, le porte-parole de type Rebelle est déstabilisé lorsque les journalistes avec lesquels il a créé des liens de convivialité sortent du registre de la complicité. Fini de rire. Il se sent coincé. La situation prend un tour qu'il considère comme désagréable.

Rapidement, le porte-parole de type Rebelle se montre boudeur, désagréable. Il conteste, chipote. Sous pression plus forte, il peut aller jusqu'à saboter la rencontre adoptant un comportant cynique, provoquant et rejeter la responsabilité sur les autres. Enfin, il perd totalement son énergie et paraît affligé.

Copyright © 2018 Gereso.

Du point de vue des journalistes, cette mutation est incompréhensible. Voir un porte-parole passer progressivement d'un état positif, avenant et souriant à une posture contractée, vindicative ne peut s'expliquer que s'il a quelque chose à cacher. Les questions vont par conséquent redoubler et accentuer le processus.

Recommandations du journaliste

- Ne pas lui proposer une situation ennuyeuse ou contraignante.
- Faire appel à sa créativité pour définir les éléments de langage.
- Présenter l'exercice comme un moment sympa après s'être assuré qu'effectivement les échanges ne vont pas tourner à l'épreuve.
- Chercher dans la prise de parole les aspects potentiellement ludiques qui pourront générer chez lui du plaisir.

À retenir

- Spontané, créatif et ludique, le type Rebelle apporte un air léger en situation de crise.
- Réfléchissant hors cadre, il trouve aussi des options malignes pour sortir des situations tendues.
- L'humour et la dérision sont aussi ses talents.
- Il attend de la variété dans les tâches qui lui sont confiées. La linéarité et la routine finissent par le rendre inopérant.
- Attention, sous stress, il peut montrer de l'agitation et ramer et surtout rejeter la responsabilité sur les autres.
- Du point de vue des journalistes, il sera un porte-parole hors cadre intéressant, mais à risque pour l'entreprise.

Copyright © 2018 Gereso.

Copyright © 2018 Gereso.

Chapitre 6
Le type Promoteur

Question existentielle : Suis-je vivant ?

Le type Promoteur vit avec la question « Suis-je vivant ? » à laquelle il doit répondre régulièrement pour être bien. Pour y répondre, il prend des risques, saisit des opportunités, relève des défis… s'ils sont atteints, il va plus loin et repousse les limites… s'ils ne le sont pas, il a quand même répondu à la question, puisqu'il est toujours vivant, c'est donc qu'il peut faire mieux, autrement, plus vite, plus fort, plus haut…

La notion d'échec n'existe pas pour un type Promoteur ! Un challenge non remporté et ce sera une pirouette pour aller sur un autre terrain…

Perception : Action

Le registre du type Promoteur est l'action… il perçoit le monde à travers les opportunités que ce dernier lui offre et surtout si elles sont synonymes de challenges, de gains et de valorisation de son image !

Copyright © 2018 Gereso.

Partie de personnalité : Directeur

Le type Promoteur communique depuis la partie de personnalité dite Directeur. Regard neutre voire froid, peu d'expression sur le visage, peu de gestes ou courts et rapides… un débit efficace et vif et l'utilisation aisée du canal directif.

Donner des consignes rapides et efficaces sans formule de courtoisie est un mode de fonctionnement dans lequel il est à l'aise, qui n'a rien à voir avec une quelconque agressivité ou position dominante. Il estime juste dire le nécessaire et attend que ses interlocuteurs soient efficaces, autonomes et aussi rapides… que lui.

Bien sûr un tel mode de communication met parfois en difficulté les types Empathique, qui ne se sentent pas aimés, les types Travaillomane et Persévérant qui ne se sentent pas consultés, les types Rebelle qui rechignent à la consigne directe.

Canal de communication : Directif

Peu habituel pour les autres profils, le canal directif est facilement mobilisé par le type Promoteur. Il donne des consignes claires, courtes, à chacun sans attendre de questions, d'opinions ou de ressentis. C'est son canal de prédilection. Les types Persévérant, Travaillomane, Rebelle et Empathique peuvent réagir avec difficulté face à ce mode d'expression. Mais s'il est dénué d'autoritarisme, c'est un canal efficace en situation de crise.

Points forts : Charmeur, adaptable et plein de ressources

Le type Promoteur est repérable par son côté charmeur, adaptable et plein de ressources. Il est haut en énergie et l'inactivité est un poison mortel pour lui… Fonceur et décidé, il saisit toutes les opportunités et relève tous les défis, même et surtout les plus improbables dès lors qu'il va en retirer des sensations, des gains, une valorisation sur le thème « être le seul à être capable de le faire ».

Directif et solide, il est souvent vu comme indépendant et solitaire. En effet, il a du mal avec les sentiments des autres (et parfois avec les siens !) et une potentielle dépendance des autres envers lui : se faire tout seul est un leitmotiv.

Copyright © 2018 Gereso.

Besoins psychologiques du type Promoteur : Le challenge et l'excitation

Le besoin d'excitation se manifeste par la capacité à saisir les opportunités et relever les défis. Les résultats à court terme, les bénéfices rapides priment sur les axes stratégiques ! Ces personnes ont le goût du risque et osent… vraiment ! Elles aiment aussi montrer leur réussite et l'assument très bien.

Hors période de stress

Le type Promoteur aime les risques. Alors, hors stress c'est un personnage rapide, efficace, sans état d'âme, qui teste les choses et va plus loin si les résultats sont ceux attendus et change de stratégie dans le cas contraire.

Haut en énergie, et rapide, il prend des initiatives parfois risquées mais efficaces au grand dam des types Travaillomane par exemple qui auraient aimé tester, évaluer et valider une idée avant de la mettre en place ! Il contrarie aussi les types Persévérant dans sa façon « hors cadre », voire « hors procédures » d'atteindre les objectifs… mais pour lui, la phrase du navigateur Malinovsky est sienne : « Seule la victoire est belle ». Alors que les types Persévérant apprécieront la devise d'un autre navigateur, Yves Parlier : « Pas de belle victoire, sans belle aventure ».

S'il aime être le premier, le type Promoteur souhaite aussi que cela se sache ! Il assume ce statut, voire le revendique, en fait un atout de charme… au risque de paraître arrogant et frimeur aux yeux des autres profils.

Ce qu'il apporte en situation de crise

Son énergie haute et sa forte capacité de travail en font un acteur majeur. Il saura également prendre des positions risquées, aller s'exprimer et être challengé par les publics difficiles, eux-mêmes en situation de stress majeur.

Sa combativité en cas de polémique sera importante, et sa capacité également à ne pas se faire « rouler dans la farine ». Doté d'une rhétorique à toute épreuve, il saura éviter les pièges oratoires et se sortir de toutes les situations.

Dans la relation avec les autres publics, pour les mêmes raisons, il saura faire face et assumer le difficile rôle de porte-parole. Sa forte présence et son charisme en toutes circonstances en feront un interlocuteur clé… Attention toutefois, aux situations émotionnelles dans lesquelles il pourra être en difficulté.

Copyright © 2018 Gereso.

Principales difficultés en situation de crise

Parmi les difficultés rencontrées par le type Promoteur, nous identifions :

- Devoir travailler en équipe : les initiatives solitaires et rapides sont des pièges majeurs en situation de crise.
- Gérer les émotions des personnes victimes ou témoins des événements.
- Répéter des messages… sans nouvelles dignes de ce nom ! Il est nécessaire parfois de redire les mêmes choses à deux heures d'intervalle, juste pour rassurer les populations…
- Gérer l'inaction de certaines victimes et ou témoins, ou même acteurs de la cellule de crise dont le stress est tel qu'ils sont incapables de réfléchir et d'agir.
- Gérer le refus de prise de risques de certains acteurs.
- Devoir se coordonner, par exemple avec des politiques, avant une décision.
- Devoir attendre, parfois sans savoir si l'idée sera mise en place… mais juste parce qu'on manque d'éléments pour décider sereinement…
- Devoir obéir à d'autres équipes : pompiers, élus… qui montrent prudence et réflexion…
- Ne pas décider lui-même.
- Devoir rendre des comptes de façon détaillée…

1er degré de stress

N'aimant pas que les autres dépendent de lui, il peut n'accorder aucun soutien ni assistance. Il répondra par monosyllabes aux questions posées et se refusera à tout feedback, ou reporting dans l'équipe. Il pourra même instaurer un esprit de défi entre les membres de l'équipe de crise, avec une forme de provocation.

Avec les autres publics, il pourra ne faire aucun cas des états émotionnels des personnes, donner rapidement des éléments sur la crise en cours et ne pas souhaiter répondre aux questions ou y répondre « à la va-vite », par des demi-phrases.

2e degré de stress

Dans son deuxième degré de stress, le type Promoteur pourra semer la zizanie en manipulant les acteurs. Cette manipulation prend la forme, parfois, de défis

Copyright © 2018 Gereso.

malsains : « Je te parie que c'est lui qui va s'y coller, à la TV… et qu'en plus il s'en mordra les doigts ! » ou « S'il savait le nom du journaliste qui va venir… il ne ferait pas tant le fier ! ». Nous pourrons aussi voir un type Promoteur sous stress appeler un politique, un institutionnel, en faisant fi de toute bienséance ou procédure interne, court-circuitant ainsi les réseaux en place…

Dans la relation avec les autres publics, le signe principal de ce second degré de stress sera la manipulation des populations les unes contre les autres… la mise en cause des témoins ou des victimes, et une forte désolidarisation d'avec la cellule de crise.

Émotion de substitution et conséquences

Sous stress, le type Promoteur montre une grande difficulté dans l'intimité et le lien. L'abandon est la pire situation qui puisse lui arriver, en vertu de quoi il met en place un dispositif vengeur afin d'être celui qui quitte plutôt que d'être celui qui est quitté. Il a du mal à exprimer intimité, lien, attachement ; ressentis contraires à son principe d'indépendance et de force personnelle.

Comment l'aider à se remobiliser à bon escient ?

Pour aider un type Promoteur à se remobiliser en situation de crise, lui confier des missions hautes en challenges et défis personnels, avec une forte visibilité médiatique. Lui donner un cadre rapide et efficace, et l'inviter à faire vite.

Éviter de lui confier des missions à forte décharge d'adrénaline, ou dans lesquelles dominent : rigueur, détail, réflexion, prise en charge de personnes…

Il attend d'aller vite et de gérer la pression majeure, de relever le défi de la situation et de montrer qu'il n'a « pas les deux pieds dans le même sabot » !

Le type Promoteur face au journaliste

Ce porte-parole est susceptible de s'adapter à toutes les situations. Il est volontaire dans des situations que la plupart des autres profils trouvent trop complexes voire suicidaires. Volontaire, car, pour lui, retourner un climat négatif est un défi. Or, le défi constitue son moteur principal.

Dans les échanges avec les journalistes, il se montre dynamique, entreprenant. Il ne craint pas d'aller au contact à la fois en conférence de presse et dans les

Copyright © 2018 Gereso.

entretiens individuels qui suivent. Pour la presse, le type Promoteur possède un caractère fort qui en fait un personnage particulièrement intéressant.

Charmeur et casse-cou, il est pourvoyeur de spectacle. Il peut entrer dans une salle hostile où 300 salariés l'attendent pour lui demander des comptes, monter sur table, forcer le silence, répondre aux injonctions et finalement faire baisser la tension.

D'un point de vue purement médiatique, le type Promoteur active les ressorts de la télégénie : énergique, spectaculaire. Il est un bon client car il est tout sauf un personnage tiède, parfait pour fédérer pour ou contre lui. Bref, les télévisions adorent le montrer se débattant notamment dans le drame. À lui seul, il peut devenir l'histoire dans l'histoire de la crise.

Le principal risque est d'ailleurs ici. Plus encore que pour les autres types, avec le type Promoteur, le messager peut prendre le pas sur le message. Le porte-parole de type Promoteur doit être clairement briefé sur l'objectif de son intervention. Le cadre de sa prise de parole doit être strictement bordé. Il s'agit d'éviter que son sens de l'improvisation, sa propension à fonctionner au charme ne le conduisent à s'éloigner des messages validés.

En outre, le type Promoteur s'exprime spontanément de façon synthétique. Cela convient plutôt bien aux journalistes radio et télé notamment qui recherchent des paroles courtes et efficaces. Pourtant, ils ont également parfois besoin d'éléments plus précis et pointus. Or, le porte-parole de type Promoteur n'est pas des plus à l'aise avec les détails. Encore moins à l'aise lorsque ces détails lui paraissent insignifiants.

La dimension humaine d'une crise n'est pas, a priori pour lui, une priorité, notamment lorsque l'urgence de la crise conduit à prendre des mesures purement opérationnelles. Dans ces conditions, le porte-parole peut se montrer expéditif et balayer la question avec une expression définitive du type « ça arrive » ou « ce n'est pas ce qui compte maintenant ».

Pour les journalistes, ce n'est pas au porte-parole de décider ce qui doit ou non être au cœur des discussions. L'échange dérive par conséquent doucement en une sorte de bras de fer dans lequel la presse tente laborieusement de revenir sur un point que le type Promoteur entend éluder. Dommageable notamment si ce point interroge la capacité de compassion de l'entreprise.

Pressé par les journalistes, le type Promoteur a tendance à se contracter : « L'entreprise ne peut pas tout faire. Les salariés doivent se prendre en

Copyright © 2018 Gereso.

charge ». Une posture rugueuse qui dessert l'image de l'entreprise plus qu'elle ne la valorise.

Mais, in extremis, le type Promoteur peut tout autant modifier son comportement et ajouter quelques mots compatissants. Sa très grande capacité d'adaptation lui permet souvent de sortir de l'ornière en utilisant les mots attendus.

En véritable situation de stress, il adopte des comportements totalement inappropriés : invectiver, bannir ou demander l'expulsion d'un journaliste, devenir arrogant, grossier, insulter…

Recommandations du journaliste

- Éviter les briefings longs, détaillés qui sont source d'impatience.
- Fixer un ou deux objectifs globaux, pas plus.
- Insister sur la nécessaire dimension empathique que doit revêtir la prise de parole.

À retenir

- Charmeur, adaptable et plein de ressources, le type Promoteur peut voir la crise comme une opportunité pour se révéler.
- Même contesté ou en difficulté, il saura se retourner et trouver des options satisfaisantes pour lui.
- Il aime le défi et le challenge et saura le montrer en situation de crise.
- Il attend d'agir. Ne pas hésiter à le stimuler en lui fixant un ou des défi(s).
- Attention, toutefois, sous stress il n'apporte pas d'aide, ne montre pas ses émotions et peut avoir du mal à faire face à celles des autres.
- Charmeur et fonceur, il peut être un très bon client pour la presse à condition de ne pas entrer dans un combat ou dans la manipulation face au journaliste.

Copyright © 2018 Gereso.

Copyright © 2018 Gereso.

Chapitre 7
Le type Rêveur

Question existentielle : Suis-je voulu ?

La question existentielle du type Rêveur est « Suis-je voulu ? ». En clair, suis-je attendu ? Suis-je demandé ? Suis-je sollicité ? Si le type Rêveur ne prend pas l'initiative du contact, il sera en revanche réactif et opérationnel si sollicité sur une tâche concrète avec une directive, une échéance de temps compatible avec sa réalisation.

Perception : Imagin'action

Doté d'une capacité d'abstraction importante, le type Rêveur filtre le monde à travers son imagination : il pré-visualise toutes les options, les plans… avant de passer à l'action sous la directive externe d'un manager, collègue, ou membre de sa famille.

Partie de personnalité : Ordinateur

Le type Rêveur, comme les types Persévérant et Travaillomane, s'exprime depuis la partie de personnalité Ordinateur.

Copyright © 2018 Gereso.

Visage neutre, avec peu d'expression. Regard inexpressif, parfois distant. Peu de gestes. Une voix qui peut sembler basse en énergie, peu expressive et de rares modulations. La principale caractéristique de son débit vocal sera la présence de longs silences parfois incompréhensibles pour les types Rebelle, Persévérant, Travaillomane, Promoteur. Mais ces silences sont le signe de l'introspection et de l'imagination, moteur du type Rêveur : il voit le film dans sa tête, avant de raconter l'histoire à ses interlocuteurs.

Canal de communication : Directif ou Informatif-interrogatif

Fréquemment, le type Réveur s'exprimera depuis le canal Directif. Des consignes fermes, non discutables, exprimées à l'impératif car tout aura été réfléchi dans le calme avant.

Cependant, comme les types Travaillomane et Persévérant, le type Rêveur pourra s'exprimer sur le canal informatif-interrogatif. Mais une différence notoire nous permettra de distinguer ce type des deux premiers : les phrases seront très courtes, sans détail, dénuées d'opinion et souvent teintées d'une énergie dite basse : un calme, une lenteur dans l'expression, de rares gestes et aucune mimique.

Points forts : Calme, imaginatif et introspectif

Calme, imaginatif et introspectif, le type Rêveur est un être doué de réflexion, de capacité d'abstraction et de visualisation. Il est plus orienté vers la tâche que vers la relation. Il imagine toutes les options dans une situation donnée et garde son calme. Une fois les options exposées, il aura besoin d'un tiers pour prendre et assumer la meilleure option.

Besoins psychologiques du type Rêveur : Solitude et temps pour lui

Le type Rêveur a besoin de calme et de solitude. Il ne recherche pas nécessairement les groupes et les copains, mais des espaces et des moments propices à sa réflexion, à son imagination. Il peut alors laisser libre cours à ses rêves et se ressourcer. Au sein d'un groupe, il se ressource en se mettant sur le côté ou en s'absentant au moment des pauses ou des repas. Ceci sera particulièrement vrai en situation de crise.

Copyright © 2018 Gereso.

Hors période de stress

Calme, le type Rêveur dispose d'une énergie tranquille, propice à la réflexion, à l'analyse.

Imaginatif, il va envisager de nombreuses options et leur faisabilité avant de les partager avec son entourage professionnel ou personnel. Il a une capacité importante à réfléchir hors cadre.

Introspectif, il exprime et montre peu ses états d'âme, ses émotions et ressentis. Il les garde pour lui.

Ce qu'il apporte en situation de crise

Le type Rêveur apporte d'abord son calme et sa capacité de réflexion. Imaginatif, il saura envisager plusieurs options avant de les proposer. Il aura ensuite besoin d'un décideur pour retenir l'option et la mettre en pratique. Introspectif, il gérera ses émotions lui-même avec une forte capacité de repli.

Ce sera parfois son signe de stress. Cependant en situation de crise, et en particulier au sein d'une cellule de crise sous tension, il n'ajoutera pas à la pression ambiante par des propos hors cadre ou des manifestations visibles et audibles de stress.

Dans la relation avec les autres publics, cette sérénité apparente pourra être bénéfique. Son calme incitera sans doute les témoins et victimes à partager émotions, ressentis et points de vue.

Principales difficultés en situation de crise

Le type Rêveur a besoin de calme et de temps pour lui… ce qui est denrée rare en situation de crise ! Aussi, parmi les difficultés qu'il peut rencontrer :

- Travailler dans l'urgence manifeste et devoir être multitâches.
- Devoir travailler en équipe dans un environnement bruyant.
- Devoir évaluer rapidement des options pour gérer l'événement.
- Devoir prendre une décision rapidement.
- Devoir prendre la parole sans disposer d'éléments précis.
- Faire face à la manifestation des émotions de certains acteurs de la cellule de crise ou des témoins et victimes.
- Accepter les interruptions permanentes, entrées et sorties de salle de crise.

Copyright © 2018 Gereso.

1er degré de stress

En situation de crise, la première manifestation de stress du type Rêveur est le repli sur lui-même. Autant dire que c'est le cas dans une situation de crise sous tension, avec une multitude de tâches à gérer de front.

Dans la relation avec les autres publics, il pourra aussi se replier sur lui-même et ne pas être vraiment présent. Un silence apparent ou des hésitations, pourront être interprétés comme suspicieux, ou être la preuve d'un manque d'affirmation, donc d'un manque de certitudes… donc être facteurs amplificateurs de la perception de la situation.

2e degré de stress

Dans son stress, il se retire et devient transparent. Il pourra ainsi quitter le lieu sans que les autres acteurs s'en rendent compte.

Avec les autres publics, cette manifestation de stress sera la même… en les laissant alors sans information ni indication de mesure prise.

Émotion de substitution et conséquences

Le type Rêveur est en difficulté au moment de décider pour lui-même. L'autodirective, l'autodétermination est impossible lorsque le type Rêveur se sent insignifiant. Il entre alors dans un mécanisme d'échec qui est la passivité.

Comment l'aider à se remobiliser à bon escient ?

En situation de crise, confier des tâches précises et indépendantes des autres au type Rêveur en lui donnant (si c'est possible) un temps réaliste pour les accomplir. Si ces tâches peuvent être réalisées dans son bureau, au calme, sans être au sein de la cellule de crise, ce sera encore mieux. Il faut reconnaître que le type Rêveur sera sans doute celui qui sera le plus en difficulté dans une situation de crise par les paramètres « urgence » (élément stressant pour lui), « émotion » (il ne les exprime pas et a du mal avec celles des autres) et « incertitude »…

Il attend des directives claires et brèves. Sans consignes précises, il peut rester inactif. Il a besoin de temps et d'un espace propre pour mettre en œuvre ses capacités d'analyses et imagination.

Copyright © 2018 Gereso.

En situation de stress, il est nécessaire de respecter son besoin de s'isoler ponctuellement. Il est impératif qu'il prenne du temps pour être efficace.

Le type Rêveur face au journaliste

Pour un journaliste, il constitue le type de personnalité le plus énigmatique. Son attitude calme, posée et réfléchie produit un effet rassurant. La parole est courte et pesée. Les journalistes y trouvent généralement des éléments de réflexion intéressants, denses.

Il faut être vigilant à ce que l'exercice du point presse ne l'invite pas d'emblée à ressentir de l'inconfort. Il se trouve au centre de l'attention, doit créer et soutenir l'échange. En dehors de l'appréhension que chacun peut ressentir dans ce genre de situation, pour le type Rêveur, qui ne cherche pas a priori les interactions, il s'agit d'une épreuve.

Un groupe de journalistes ne ressemble, en outre, à aucune autre assemblée. Il est bruyant, indiscipliné, naturellement envahissant. En situation de crise, il devient oppressant. L'échange ne ressemble en rien à un échange classique. Les règles sociales de bienveillance et de cordialité ne sont pas de mise. Seules comptent la question posée et la réponse que l'on apporte.

Le journaliste sait rapidement détecter lorsqu'un porte-parole n'est pas à l'aise. Il y voit généralement le signe d'un problème de fond. Pour lui, le sujet embarrasse. Il n'est pas imaginable que ce soit d'abord l'échange qui puisse créer ce trouble. Il souhaite donc creuser, et multiplie les questions tranchantes.

Dès que les questions se font plus pressantes, le porte-parole de type Rêveur a tendance à se retrancher dans une posture de repli progressif. Ce lent glissement est difficilement compréhensible du point de vue des journalistes. Voir un porte-parole initialement calme, inspirant donc maîtrise et réflexion, glisser progressivement vers une forme de retrait voire de mutisme, étonne ou déconcerte.

L'attitude de repli déclenche généralement des réactions musclées. Les questions se font plus brutales pour contraindre le porte-parole à répondre. Elles sont reformulées. L'effet et l'image sont généralement désastreux. Dans les situations les plus tendues, les journalistes se sentiront contraints de mettre eux-mêmes un terme à l'échange constatant qu'il sera impossible de surmonter le blocage.

Copyright © 2018 Gereso.

Recommandations du journaliste

- Soumettre les éléments de langage au type Rêveur le plus longtemps possible avant le point presse. Le porte-parole de type Rêveur prendra le temps de les digérer.
- Donner des directives claires pour la rencontre avec la presse sur ce qu'il doit faire et dire.
- Prévoir une intervention en duo.
- Associé à un autre porte-parole, le type Rêveur profite des prises de parole de son binôme pour se ressourcer. Il pourra tirer parti de ces instants pour réfléchir.
- Privilégier les interventions programmées pour être brèves dans un climat le moins tendu possible.

À retenir

- Calme, imaginatif et introspectif, le type Rêveur dispose d'une forte capacité d'abstraction.
- Il visualise les options avant de les partager avec son entourage.
- Sa sérénité est source de calme et de confort en cellule de crise.
- Il attend des consignes claires et le respect de son besoin ponctuel d'isolement et de prise de distance.
- Attention, cependant en situation de pression et d'urgence, il peut avoir tendance à se replier sur lui-même et à devenir passif.
- Face à la presse, son côté calme sera rassurant. Attention toutefois à ce que le repli ne laisse pas supposer que la situation est plus grave que ce qui est dit.

Copyright © 2018 Gereso.

3e partie

COMMENT UTILISER LA PROCESS COM EN SITUATION DE CRISE ?

Copyright © 2018 Gereso.

Copyright © 2018 Gereso.

Chapitre 1
Regarder la partie de personnalité

Nous adapter et mobiliser une autre partie de personnalité pour mieux communiquer

Nous avons vu dans la partie précédente que nous appelions « partie de personnalité » un ensemble de comportements verbaux et non verbaux cohérents, significatifs de la base de notre profil. Mais si nous utilisons de manière préférentielle telle ou telle partie en fonction de notre base, nous pouvons nous adapter et mobiliser une autre partie de personnalité pour mieux communiquer avec nos interlocuteurs.

La règle des 3 sur 5

Chaque partie de personnalité est définie de manière précise par Taibi Kahler avec cinq caractéristiques. Nous dirons que la partie de personnalité est activée si nous montrons trois caractéristiques sur les cinq. Ce que Taibi appelle la règle des 3 sur 5.

Copyright © 2018 Gereso.

Mobiliser le Protecteur

Cette partie de personnalité n'est pas corrélée à un type de profil. En situation d'urgence, le Protecteur est particulièrement utile. En effet, lorsque vous mobilisez le Protecteur vous donnez des ordres, utilisez l'impératif, mais en faisant référence aux sens de votre interlocuteur. Il s'agit des cas de panique, de choc, dans lesquels la personne perd ses moyens. Vous pouvez alors intervenir avec efficacité pour la ramener au calme.

Mots : ordres à l'impératif en lien avec les sens de votre interlocuteur (odorat, ouïe, toucher, vue, goût).

Ton de voix : ferme, protecteur, calme, acceptant.

Gestes : mains et bras en avant comme sur les épaules d'un enfant. Peu de gestes. Pas de contact sauf si vous savez que la personne peut les accepter.

Attitude corporelle : calme mais ferme.

Expressions du visage : visage ouvert, accueillant, soutenant, montrant de la confiance et du soutien. Ni jugeant, ni critique.

Conditions de succès de la mobilisation du Protecteur : ne pas montrer d'autoritarisme, d'agressivité. Savoir prendre son temps.

Exemple

Une personne en état de choc sur la chaussée : elle crie, panique, gesticule…

- Regarde-moi, respire, souffle, prends mes mains, regarde-moi dans les yeux, souffle… Inspire, expire…

Affirmer le Directeur

Lorsque vous mobilisez votre Directeur vous donnez des ordres en vous adressant à la partie pensante de votre interlocuteur. Vous attendez des réponses précises, efficaces.

Mots : tout impératif qui donne une consigne précise. « Faites-moi une proposition, dites-moi ou aller… appelez le maire… Rassemblez les collaborateurs dans le hall ».

Copyright © 2018 Gereso.

Ton de voix : ferme mais ni critique, ni menaçant.

Gestes : absents ou discrets.

Attitude corporelle : droite et ancrée.

Expression du visage : neutre. Sourcils ni relevés ni froncés. Sans expression.

Conditions de succès de la mobilisation du Directeur : aucune menace, ni colère. L'impératif est mal connu et mal utilisé, souvent compris comme autoritaire. Il est certes directif mais laisse toute la place à la discussion, dès lors que la courtoisie est présente.

Exemple

- Faites-moi un point de la situation, évacuez l'établissement, fléchez la sortie, et vérifiez la présence des collaborateurs…
- Prévenez-moi quand les pompiers sont sur place.
- Distribuez les masques.

Utiliser l'Ordinateur

La partie de personnalité Ordinateur échange des informations factuelles, ou des opinions avec son environnement. La partie Ordinateur est également celle qui est active lorsque nous sommes en pleine réflexion. Depuis l'Ordinateur, nous formulons des demandes sans ordre, mais de manière assertive et nous n'exprimons pas nos émotions.

Mots : questions et réponses, sans émotion ni critique. « Quoi, qu'est-ce que… est-ce que… »

Ton de voix : neutre. Parfois monocorde. Voix qui baisse en fin de phrase. Peu d'accentuation.

Gestes : rares.

Attitude corporelle : droite, calme, peu de mouvements.

Expressions du visage : attentif. Peu d'expressions.

Conditions de succès de la mobilisation de l'Ordinateur : ne montre pas d'émotion, l'Ordinateur peut paraître froid et distant. Attention à maintenir le

Copyright © 2018 Gereso.

lien avec l'entourage. Veiller à ce que les jugements et critiques soient exprimés de façon positive et constructive.

Exemple

- Je vous propose que nous fassions un point, qu'en dites-vous ? Quelles sont les récentes informations dont vous disposez ? Savez-vous quand le boss sera dans la salle ?
- Oui, bien sûr… voilà les derniers éléments significatifs. Le patron devrait être là vers 15 h 00.

Exprimer le Réconforteur

Le Réconforteur est la partie chaleureuse de votre personnalité. Vous montrez alors compassion sympathie et chaleur et portez toute votre attention à votre interlocuteur et vous vous adressez à ses sentiments.

Mots : tous les mots relatifs à la compréhension. Exemple : « Je suis là pour toi, je comprends ce que tu vis. »

Ton de voix : doux, gentil, apaisant, chaleureux.

Gestes : contact chaleureux, gestes enveloppants.

Attitude corporelle : tournée vers l'autre, penchée en avant.

Expressions du visage : acceptante, chaleureuse, ouverte, souriante, douce…

Conditions de succès de la mobilisation du Réconforteur : être sincère. Si vous tentez de montrer de la compassion, de la chaleur alors que ce n'est pas du tout votre registre et que par ailleurs vous êtes, à cet instant, très contrarié par la tournure que prennent les événements et que la chaleur est la dernière de vos préoccupations… vous ferez fausse route ! L'effet boomerang est garanti !

Exemple

- Je sens que vous êtes touché, je suis sensible à ce que vous me dites. Je suis émue, touchée comme vous par ce qui est en train de se passer sous nos yeux.
- Nous allons vous raccompagner chez vous pour que vous soyez avec vos enfants et nous prendrons de vos nouvelles.

Copyright © 2018 Gereso.

Vous pourrez aussi m'appeler dès que vous en avez envie ou besoin. Surtout sachez que je suis à votre disposition.

- Nous faisons face à une situation d'une rare violence et nous sommes tous très choqués des images que nous avons vues depuis ce matin…

Faire jouer l'Émoteur

Lorsque vous faites vibrer l'Émoteur, vous utilisez la partie ludique et sensible de vous-même. C'est la manifestation spontanée et authentique de vos émotions avec du rire, de la taquinerie, des blagues et des réactions nombreuses à l'entourage et au contexte.

Votre Émoteur vous permet d'exprimer aussi bien des émotions joyeuses que de la tristesse et de la colère. Mais le point commun à toutes ces manifestations est l'absence de méchanceté, de vengeance et de calcul.

Vous pouvez passer du rire aux larmes avec votre Émoteur. En situation de crise, l'Émoteur sera le siège des émotions authentiques : peur, colère, tristesse, anxiété.

Mots : si les onomatopées, parfois des familiarités, expressions spontanées « C'est top, c'est de la balle… » peuvent être présentes hors situation de crise, nous aurons, dans cette dernière, tout le registre verbal des émotions. L'expression de ces émotions sera personnelle et à partir du « je » : je suis triste, je suis en colère, je ressens une impuissance.

Ton de voix : le ton sera cohérent avec l'émotion exprimée.

Gestes : vifs et enlevés, animés hors situation de crise, ou dans l'expression de la joie et du plaisir ; cohérents avec l'émotion présente, en cas de crise.

Attitude corporelle : mobile, fluide, relâchée, ouverte, pleine de ressort hors situation de crise. En cellule de crise, énergique et mobilisée, le corps exprimera l'émotion vécue.

Expressions du visage : naturelles, rayonnantes, yeux brillants… des mimiques lorsque tout va bien… En situation de crise, l'énergie présente sera également cohérente avec l'émotion exprimée.

Conditions de succès de la mobilisation de l'Émoteur : l'Émoteur exprime l'émotion authentique sans aucune mise en cause de l'entourage. Cette pré-

Copyright © 2018 Gereso.

sence authentique est essentielle en situation de crise car elle donne l'autorisation aux autres d'exprimer leur ressenti. Cependant, attention à savoir aussi mobiliser les autres parties de personnalité, afin de ne pas rester que dans l'Émoteur. L'entourage, qu'il soit personnel ou professionnel, attend aussi la mobilisation non verbale dans le registre action, ou information factuelle.

Exemple

- Chers amis, je suis inquiet et je vous le dis… Je partage avec vous ma tristesse.
- C'est de la colère que je ressens face à cette situation ou des innocents sont à la rue.
- Au-delà du choc, c'est du désespoir que je ressens…

Place de la communication non verbale en situation de crise

Nous savons que la majeure partie de notre message passe par la communication non verbale. Albert Merhabian[15], Professeur de psychologie à Los Angeles (Californie, USA) indique même que, lorsque nous sommes en situation d'argumentation pour convaincre, 55 % de notre capacité dépend de notre communication non verbale, 38 % de notre langage para-verbal (composantes de la voix telles que débit, volume, intonation, accentuation…) et seulement 7 % par l'élaboration de notre message et la construction de nos phrases.

En situation de crise, face à l'urgence, l'émotion et l'incertitude, il convient donc de maîtriser sa communication non verbale pour éviter les effets boomerang dont nous parlions.

Parfois, dans nos séminaires, les participants disent être incapables de faire preuve de compassion ou d'humour : mobiliser le Réconforteur ou l'Émoteur leur est impossible… Certains autres, au contraire, montrent tellement de compassion que les informations factuelles délivrées ne sont pas entendues. Dans l'émotion, c'est leur Ordinateur qui ne prend pas sa place.

Il va être essentiel en période de crise, avec les collaborateurs, les témoins ou victimes, d'être capable de mobiliser toutes les parties de personnalité. Gardons en tête que pour activer une partie de personnalité, trois critères doivent être activés parmi les cinq que sont : les mots, le ton de la voix, les gestes,

15. Albert Mehrabian, Silent Messages – A Wealth of Information About Nonverbal *Communication (Body Language), 2009.*

Copyright © 2018 Gereso.

l'attitude corporelle, et les expressions du visage. Chacun travaille alors les critères les plus faciles pour lui.

Parties de personnalité et types de personnalité

Nous vous recommandons de travailler les critères les plus faciles pour vous en fonction de votre propre type de personnalité. Vous trouverez en page suivante le tableau récapitulatif des parties de personnalité préférentielles par type.

Nous pouvons tous mobiliser le Protecteur qui n'est pas une partie de personnalité corrélée à un type spécifique. En revanche, le Directeur est activé principalement par le type Promoteur pour qui l'action est simple, décidée vite et mise en application immédiatement. L'Ordinateur est surtout mobilisé par les types Persévérant, Travaillomane et Rêveur. Enfin, si le Réconforteur est la partie de personnalité dominante du type Empathique, l'Émoteur sera celle du type Rebelle.

S'entraîner à mobiliser les différentes parties

Comment s'entraîner à mobiliser toutes les parties de personnalité pour une meilleure flexibilité en cas de crise ?

Première option, vous avez effectué votre Inventaire[16] de Personnalité Process Com et vous avez repéré les scores de cette composante. Vous savez donc la facilité (ou la difficulté) qui est la vôtre dans chacune des parties de personnalité.

Seconde option, vous ne disposez pas de votre inventaire de personnalité. Intuitivement, classez ces parties de personnalité de bas en haut. Celle que vous mettez « en bas » est celle que vous activez le plus facilement, au cours de la journée et celle que vous préférez voir chez vos interlocuteurs.

Mettez ensuite au plus haut, celle qui vous semble la plus inaccessible et celle qui vous « dérange » le plus lorsqu'elle est manifeste chez votre interlocuteur. Suivez votre intuition et faites-vous confiance… En fait, vous savez !

Dans les deux cas, repérez parmi les cinq critères - mots, ton, gestes, expressions du visage, et attitude - les trois qui vous semblent les plus faciles à

16. Si vous souhaitez faire votre Inventaire de Personnalité, contactez l'auteur à l'adresse indiquée en page 224.

Copyright © 2018 Gereso.

modifier en situation de communication. Écoutez n'importe quel JT et prenez une situation de crise en cours… Identifiez la partie de personnalité activée par le porte-parole, et mettez-vous à sa place.

Changez alors quelques mots, quelques intonations, ajoutez ou enlevez tel geste pour changer de partie de personnalité. Il est probable, (et sans doute normal !) que vous attiriez le regard curieux (voire moqueur !) de votre entourage familial…

Mobilisez-le alors et demandez-lui ce qui change en eux lorsque vous changez de style de communication. Demandez-lui aussi s'il vous trouverait crédible s'il vous entendait à la TV.

Ces mini-entraînements vous feront rapidement gagner en souplesse et en confiance, le tout sans changer votre personnalité propre.

Communication, influence et manipulation

Théoriquement c'est à ce moment, que, dans la formation, il y a un participant qui lève la main pour signaler « la tentative de manipulation ! » Il a raison… et tort ! Il a raison dans le sens où nous utilisons un artifice de communication pour rassurer les publics, pour communiquer et informer en situation d'urgence… Et il a tort dans le sens où nous ne mentons pas !

Nous ne transformons pas une réalité terrible en paysage de bisounours ! Nous ne faisons que rendre un message difficile plus acceptable… nous ne transformons pas le message !

À retenir

- Nous appelons « partie de personnalité » un ensemble cohérent de propos et comportements.
- Cinq parties de personnalité sont identifiées en Process Com : le Protecteur, le Réconforteur, l'Ordinateur, le Directeur et l'Émoteur.
- Quatre d'entre elles sont corrélées à un type de personnalité :
  - l'Ordinateur : aux types Persévérant, Travaillomane et Rêveur ;
  - le Directeur : aux types Promoteur et Rêveur ;
  - l'Émoteur : au type Rebelle ;
  - le Réconforteur : au type Empathique.

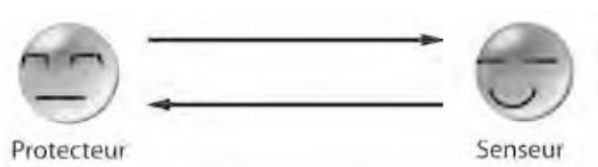
Copyright © 2018 Gereso.

Chapitre 2
Identifier le canal de communication et émettre sur le même

Nous avons vu que les parties de personnalité sont corrélées à la base de notre profil. De la même manière, nous disposons d'un canal de communication préférentiel associé à cette base. Pour autant, nous sommes capables de changer de canal pour mieux nous faire entendre et comprendre de nos interlocuteurs.

Taibi Kahler a identifié cinq canaux de communication. Chacun a ses avantages et ses risques en situation de crise.

Le canal interruptif en situation de crise, canal 1



Ce canal de communication, dit « canal 1 », n'est pas corrélé à un type de personnalité particulier. L'offre de communication est faite par le Protecteur qui émet des ordres et s'adresse aux sens de son interlocuteur. Nous appel-

Copyright © 2018 Gereso.

lerons alors Senseur[17], la partie de personnalité accueillante. Canal très utilisé par les services d'urgence, pompiers, police, lorsqu'une personne est en état de choc ou de panique. Ce canal est en effet très utile lorsque nous sommes face à une personne qui perd le contrôle d'elle-même ; et ce afin de l'aider à retrouver son calme.

Il est intéressant de s'entraîner à mobiliser ce canal 1 dans les exercices de simulation. En effet, il n'est pas naturel et suppose un minimum de pratique pour être dénué de toute marque de menace ou d'autorité.

En revanche, même dans les situations de conflit, c'est un canal à utiliser avec précaution. En effet, si un collaborateur entre fou de rage dans votre bureau et que vous utilisez ce canal, il est possible que l'interprétation faite par ce dernier soit en réalité un refus de communiquer. Il sera plus utile alors d'utiliser une communication non violente et sereine encourageant l'expression réciproque des émotions.

Exemple

Bonne utilisation du canal 1 - Accident grave de voyageur

- Regardez-moi, tenez-moi la main, soufflez longuement, de nouveau, écoutez-moi, et regardez-moi dans les yeux, suivez mon doigt du regard, soufflez longuement, de nouveau… soufflez lentement, encore plus lentement…

Exemple

Mauvaise utilisation du canal 1

Paul : (hurlement) J'en peux plus c'est insupportable, je vais le couper en morceau c'est de l'injustice… c'est ignoble, je suis au bord du gouffre…

Marc : Calmez-vous, je vous en prie. Reprenez vos esprits de manière à ce qu'on puisse se parler…

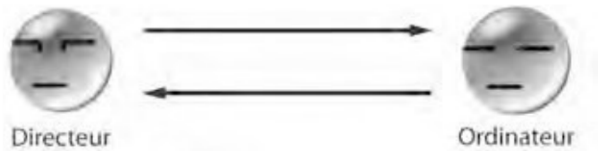
Décryptage

Dans ce deuxième cas, il y a négligence manifeste de l'état émotionnel de Paul et lui demander de se calmer aura sans doute le résultat inverse.

Copyright © 2018 Gereso.

17. Nous n'avons pas présenté le Senseur jusque-là car cette partie de personnalité ne s'exprime qu'en réponse au Protecteur et uniquement dans ces situations d'urgence.

Le canal directif, canal 2



Le canal directif suppose que l'un des acteurs mobilise son Directeur et s'adresse à l'Ordinateur de son interlocuteur. Le premier utilisera un impératif dénué de toute menace, autorité ou affect pour donner des ordres simples à son interlocuteur. Le second répondra par une information dépouillée de toute émotivité ou affect. Pour l'utiliser, il convient donc de vérifier que la partie Ordinateur de son partenaire est disponible afin que l'information soit reçue sans colère, frustration, culpabilité ou autre sentiment néfaste.

Nous vérifierons que la communication passe bien sur ce canal entre deux personnes par la qualité de la réponse : claire et nette, efficace, elle indiquera que le receveur ne se met pas en position d'infériorité ou de supériorité mais reste bien dans une relation gagnant/gagnant.

En situation de crise, ce canal est utile, en particulier, pour gérer les évacuations de site, piloter une équipe de crise, répartir et contrôler les tâches. Mais la condition de succès d'un tel fonctionnement est l'absence de stress personnel des autres acteurs et l'absence de menace et de stress personnel de l'émetteur.

Exemple

Bonne utilisation du canal 2 - Accident sur site industriel, cellule de crise

- Bien. Vérifiez la présence des pompiers. Vous, Claude, faites évacuer la partie sud de l'Usine et vous Régis, appelez le maire, s'il vous plaît. Martine, préparez un communiqué et si vous le voulez bien, faites-le nous valider dans une heure.
- Parfait.
- Ok.
- D'accord. J'y vais.

Copyright © 2018 Gereso.

Exemple

Mauvaise utilisation du canal 2

Sortez le livre de bord, faites le point. Dépêchez-vous… on n'a pas de temps à perdre (visage de menace). Refaites-moi ce communiqué, c'est pas du travail ! (Critique).

Décryptage

Dans ce deuxième cas, l'interlocuteur manifeste son propre stress par une expression autoritaire, menaçante et critique. Ce n'est pas un canal directif au sens Process Com du terme.

Dans l'exemple précédent, nous assistons à l'expression du stress de l'interlocuteur. Attention à l'emploi du canal directif, car dans notre belle langue française il est mal-aimé ! En effet, il est possible qu'enfant, lorsque vous l'utilisiez, des figures parentales vous « reprenaient »…

Par exemple, si vous disiez « Donne-moi mon argent de poche » un parent pouvait réagir et vous dire : « Tu ne pourrais pas le dire poliment : Papa, s'il te plaît est-ce que tu pourrais me donner mon argent de poche… » et de manière insidieuse, vous avez admis que l'impératif était impoli et que le conditionnel était le signe de la politesse[18].

Erreur ! Ce que corrigeait alors votre père, dans son rôle d'éducateur, c'était le ton et l'aspect autoritaire de votre impératif… pas l'impératif lui-même. Si vous aviez dit « Papa, donne-moi mon argent de poche, s'il te plaît, je sors ce soir… », peut-être aurait-il répondu alors : « vas-y, prends le dans le tiroir… » et « merci papa », aurait été la conclusion de cet échange rapide… au lieu du sermon qui pourrit le reste de la soirée !

Sur ce beau sujet, lisez (voilà un impératif !) les livres magnifiques d'Erik Orsenna, en particulier Les chevaliers du subjonctif [19]. En voici un extrait : « Tu voulais connaître la maladie de ces gens ? La voilà. Ils n'arrêtent pas de donner des ordres. Du matin jusqu'au soir et sur n'importe quel sujet. Leur maladie, c'est l'impératif. Ils se prennent tous pour des empereurs. On a cherché à les soigner en les arrosant d'eau glacée grâce à des avions-citernes ; en versant dans leur rhum de puissants calmants. Peine perdue. » Il est évident ici que l'impératif est entendu avec une forte autorité.

Car plus loin dans le livre, vous lirez ceci : « Plus personne n'ordonnait. Un groupe travaillait à la construction d'une pirogue. Et chacun, sans énervement, y allait de

18. *Nous entendons souvent cela dans nos interventions*
19. *Erik Orsenna,* Les Chevaliers du subjonctif, *Le Livre de poche, Stock, Paris, 2004.*

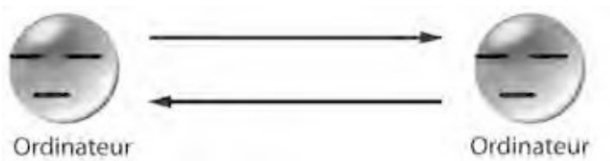
Copyright © 2018 Gereso.

son conseil et de sa suggestion technique : ne creuse pas trop vers l'avant, c'est là que frappent les vagues. Aiguise mieux ta scie, ce sera plus facile.

Plus loin, une jeune fille disait : ne me quitte pas, donne-moi une chance. De l'impératif doux tout existe. » Et Orsenna cite Piaf et son Milord : « Allez venez, Milord, vous asseoir à ma table. Et prenez bien vos aises, vos peines sur mon cœur… » Sublime impératif amoureux, qui nous réconcilie avec ce canal. Merci M. Orsenna et Mme Piaf !

Entraînez-vous (en voilà un autre !), cher lecteur et vous verrez combien ce canal est efficace, certes en situation de crise, mais également dans toute situation de décision et de pilotage. Il m'arrive sans arrêt dans nos formations de dire : « Commençons, si vous le voulez bien. Prenez votre tasse de café si vous le souhaitez et faisons le point sur ce que nous avons vu hier. Surtout, profitez de ce moment pour me poser les questions qui vous restent… etc. »

Le canal informatif-interrogatif, canal 3



Le canal informatif-interrogatif implique l'échange d'informations entre deux personnes qui utilisent leur partie pensante dite Ordinateur. Dans ce canal, les informations sont claires et structurées, il n'y a pas de place pour l'expression des émotions. Aux questions directes : réponses simples ! Dans les entreprises, le canal 3 est le plus répandu et passe-partout. Cependant certaines personnes vont préférer un canal invitant à l'action ou exprimant des ressentis et des émotions.

En situation de crise, ce canal permettra la recherche d'informations et l'échange de points de vue entre les acteurs de la cellule de crise. Il permettra également à ses porte-parole de faire des points de situation interne ou des points presse en déclinant les faits, les lieux, les mesures prises et les résultats attendus.

Attention, cependant : trop utiliser le canal 3 rompt la communication avec les personnes dans l'attente de compassion et d'empathie. En effet ces personnes-là vont décrypter comme froid ce mode de communication. Et ceux qui sont en attente de résultats rapides et d'action, s'ennuieront à l'écoute d'un trop long discours sur ce canal.

Copyright © 2018 Gereso.

Exemple

Bonne utilisation du canal 3 - Accident sur site industriel, cellule de crise

- Bonjour, pouvons-nous faire le point sur la situation ?
- Oui bien sûr, les pompiers sont arrivés douze minutes après le déclenchement de la sirène, et ils ont sécurisé la zone. Tous les collègues sont allés au point de rassemblement et le pointage est en cours.
- Merci. Avons-nous des éléments sur les causes de l'explosion ? Savons-nous si…

Exemple

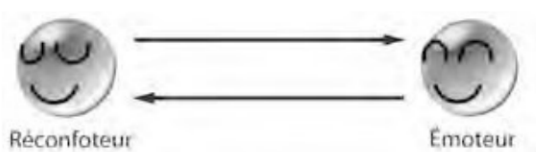
Mauvaise utilisation du canal 3

- Je suis terrifiée par ce qui vient de se passer… j'aurais pu être sur place… Je suis anéantie pour Valérie… Mon Dieu… que va-t-elle devenir ? Et vous vous rendez compte… tous nos collègues blessés… c'est terrible… (avec de l'émotion).
- Nous allons diligenter un psychologue à ses côtés dès demain. Tous les collègues seront envoyés dans trois hôpitaux de la région et pour eux également nous allons débloquer une aide personnalisée…

Décryptage

Dans ce deuxième cas, nous faisons le constat que le second interlocuteur répond sur le canal 3, avec des données factuelles et précises. Il pense sans doute rassurer par des faits sa collaboratrice. Mais si nous regardons bien les propos de cette dernière et la manifestation émotionnelle qui est la sienne : elle a moins besoin de faits et de mesures que de compassion. Le canal informatif n'est pas adapté ici.

Le canal nourricier, canal 4



Lorsque nous communiquons sur ce canal, notre offre se fait depuis la partie Réconforteur de notre personnalité, c'est-à-dire notre côté chaleureux, nourricier qui prend soin de l'autre et lui accorde tout son soutien, son attention.

Copyright © 2018 Gereso.

Lorsque nous utilisons ce canal nous souhaitons que notre interlocuteur se sente bien. Nous saurons que la communication est passée si notre interlocuteur exprime ses ressentis depuis son Émoteur.

La sincérité est un point clé dans ce canal ; en effet, si vous le mobilisez en ne pensant pas ce que vous dites, le destinataire va le sentir et interpréter cette attitude comme une tentative de manipulation. L'effet boomerang sera immédiat !

Attention, les émotions et les ressentis trouvant difficilement leur place dans les organisations, le canal correspondant n'est pas facile à utiliser. Il conviendra bien au type Empathique mais ne sera pas ou difficilement entendu par l'ensemble des autres… Et pourtant…

Et pourtant en situation de crise, l'émotion prenant le pas sur toutes les formes de réalité, il y a toute sa place sur les deux postes : au sein de l'équipe de crise et dans les relations avec les publics impactés. Au sein de l'équipe de crise tout d'abord, il va permettre aux personnes émotives d'exprimer les ressentis et les émotions, de partager les doutes et les souffrances éventuelles. Nous savons, dès lors, que ce qui est ressenti dans l'équipe de crise est le miroir de l'extérieur. Ensuite, c'est dans leurs relations avec les publics impactés que les porte-parole de la cellule de crise vont mobiliser ce canal nourricier. Il conviendra évidemment, nous l'avons dit, d'être sincère.

Sincérité et entraînement, une apparente contradiction ! Oui et non. Bien sûr, comme l'a dit Aristote[20] bien avant nous, il convient pour convaincre de concilier logos, ethos et pathos. Logos le discours dans sa construction et le choix des mots. L'ethos, qui a donné éthique, sera le pilier de notre légitimité : qui sommes-nous pour passer un tel discours ? Directeur Général, DRH, manager, notre ethos n'est pas le même. Et enfin le pathos, qui donne évidemment empathie, sympathie, compassion et autres… Cette dimension pathos fera que chacun (victimes, salariés, publics…) se reconnaîtra dans nos mots et attitudes, et les acceptera.

Cette légitimité touche l'être non dans sa sphère cognitive mais bien dans ses émotions… son cœur, ses tripes, quoi ! Alors non, il n'y a pas de contradiction, car il suffira de se dire : « Et si j'étais en face, de l'autre côté de la barrière qu'aimerais-je entendre pour être rassuré ? » Et en se mettant dans cette position altruiste et sensible, l'expression sincère des émotions est possible.

20. Aristote, Rhétorique.

Copyright © 2018 Gereso.

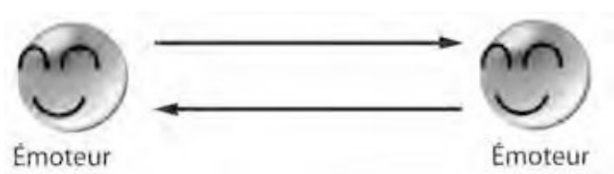
Vous l'aurez compris, cher lecteur, exprimer de la compassion et des émotions n'est pas être pathétique ! Il ne s'agit pas de trop en exprimer et de ne rien faire… il ne s'agit pas non plus de feindre de ressentir quelque chose… mais de reconnaître ce que l'on ressent et de savoir le mettre en mots. Et c'est là que l'entraînement survient. Car il n'est pas naturel d'exprimer nos émotions dans les organisations ; alors pour choisir les mots, adapter les attitudes il faut juste se mettre de temps en temps en situation. Cela évitera des commentaires du genre : « Mais il nous prend pour des crétins… il se f… de nous ! » ou, « et à part pleurer… il va faire quoi ? »

Exemple

Bonne utilisation du canal 4 - Accident sur site industriel, communication du manager

- Bonjour, nous faisons face à une situation hors du commun et je vous sais très inquiets… Je viens partager avec vous les récentes nouvelles que j'ai eues de Martin et Paul… Je comprends la colère de certains… Vous savez que vous pouvez compter sur nous… Nous sommes avec vous dans cette situation et je m'engage à répondre à toutes les questions qui seront posées…
- Je suis contente que vous soyez venu nous parler…
- Ça fait du bien de savoir que ce sont des hommes et pas des machines qui gèrent l'événement… On a besoin de votre présence.

Le canal ludique-émotif, canal 5



Ce canal ludique-émotif est le canal d'expression de nos émotions authentiques. Chacun des interlocuteurs s'exprime depuis son Émoteur et laisse voir et s'exprimer ses émotions spontanément. Hors situation de crise, ce canal est mobilisé lorsque nous travaillons en nous amusant. Il ne s'agit pas de faire le clown mais par exemple de plaisanter un peu, de raconter une historiette, de faire une digression ou de parler d'autre chose que de travail[21].

En situation de crise ce canal sera utilisé de deux façons.

21. Gérard Collignon, Comment leur dire… La Process Communication, *InterEditions, Paris, 2003.*

Copyright © 2018 Gereso.

La première dans l'expression authentique des émotions par les acteurs de la cellule de crise. Ils manifesteront colère, tristesse, ou joie et assurance…

Si nous nous plaçons du point de vue des publics impactés par l'événement, nous verrons alors s'exprimer angoisse, anxiété, tristesse, peine, colère… sur ce même canal. Il conviendra alors de montrer empathie et compassion sur le même registre et ne pas aller sur un canal informatif-interrogatif par exemple pour tenter de répondre à l'anxiété par des mesures, même appropriées d'un point de vue opérationnel.

L'aspect ludique de ce canal est à utiliser avec précaution. Nous avons vécu de nombreuses situations de crise dans lesquelles la tension opérationnelle est tellement forte que le canal ludique permet ce que nous appelions un « dégazage »… un lâcher de pression si vous préférez ! Et dans de nombreux cas, ce lâcher de pression permettait un retour au travail avec de l'énergie. Mais soyons vigilants à ne rien laisser transparaître de la cellule de crise.

En effet, si au cours d'une journée très dure au sein de l'équipe de crise, nous prenons un fou rire collectif sur le canal ludique, et qu'ensuite nous racontons la partie non confidentielle de notre activité à des collègues, amis, il est probable que nous en venions à citer ce moment. N'oublions pas que si nous le mettons alors en exergue, nous pouvons lui accorder une importance qu'il n'a pas… et qui sera en sérieux décalage avec la perception que les autres personnes avaient alors de la situation. Ce décalage peut être très préjudiciable à l'image de la direction ou de l'entreprise.

Voici un exemple dramatique illustrant notre réflexion… certes un peu paranoïaque[22] ! Un grand hôpital lyonnais subit une grave panne d'électricité et plusieurs personnes décèdent des suites de cet événement. Parmi ces personnes une dame âgée de plus de 100 ans… et une terrible blague dite par un médecin à son sujet : « À 100 ans, elle peut accepter d'éteindre la lumière… » Et bien non, cela ne fait pas rire tout le monde et encore moins sa famille. Et comment cette (mauvaise) blague a-t-elle été connue ? Sans doute par le témoignage d'un de ses membres… relayé par un efficace téléphone arabe, dans un contexte de stress majeur.

Alors le canal émotif… oui. Le canal ludique… prudence !

Copyright © 2018 Gereso.

22. Non, non le mot n'est pas trop fort !

Canaux de communication… de crise

Chacun dispose d'un canal de communication préférentiel corrélé à la base de son type de personnalité. L'utilisation de ce canal est le garant d'une communication adaptée et efficace. À l'inverse, si nous utilisons un canal qui ne lui convient pas, notre interlocuteur nous le montrera de manière inconsciente en répondant par un des trois degrés de mécommunication.

Vous l'aurez compris, en situation de stress et d'urgence médiatique, en situation de crise, le dirigeant et porte-parole devront savoir communiquer « spontanément » sur ces différents canaux certes… mais de plus, ils devront distinguer sur quel canal s'exprime leur interlocuteur pour répondre à l'offre de manière efficace et adaptée.

Souvent, dans nos formations Process Com et Communication de crise, une question nous est posée sur l'ordre préférentiel d'utilisation des canaux, lors d'une prise de parole face à un groupe… Il n'y a pas de réponse formelle et bien sûr cela change d'une situation à l'autre, puisque chaque situation est unique et que chaque acteur fait une offre sur un canal différent.

Mais si, malgré tout, nous devions donner quelques recommandations, voici ce que nous dirions : montrer en priorité les parties de personnalité Réconforteur et Ordinateur et communiquer en alternance sur le canal nourricier et informatif-interrogatif pour alterner communication émotionnelle et empathique et annoncer des mesures. Nous rejoignons avec d'autres termes les préconisations d'Aristote avec son logos, ethos et pathos !

À retenir

- Le canal de communication sera établi entre deux acteurs si l'offre et la demande sont complémentaires.
- Quatre canaux de communication sont corrélés à la base de notre profil de personnalité.
- Le canal informatif est principalement utilisé par les types Persévérant, Travaillomane et Rêveur. Le canal directif est d'abord utilisé par le type Promoteur. Le canal nourricier est celui du type Empathique alors que le type Rebelle s'exprime le plus souvent sur le canal ludique-émotif.

Copyright © 2018 Gereso.

Chapitre 3
Identifier la perception et la sémantique de chaque profil pour se l'approprier

Chaque type de personnalité filtre le monde et les événements depuis une perception repérable par un champ lexical précis. Si nous adoptons la même perception que notre interlocuteur nous améliorons nos chances de nous faire comprendre.

Mais quels sont ces champs lexicaux et comment les identifier ?

La pensée factuelle du type Travaillomane

Les profils de base Travaillomane pensent et raisonnent logiquement. Ils préfèrent les échanges d'informations précises et factuelles. Ils ont une forte capacité d'analyse de la situation. Ils vont par exemple avoir une aisance dans l'anticipation des scénarios et de leurs conséquences potentielles.

En période de crise, ils amasseront les informations, les trieront, distingueront bien les émotions des faits et se garderont de toute dramatisation excessive. Ils montrent peu leurs émotions et leur valeur ajoutée sera dans la structuration, l'organisation et le pilotage du groupe et des nombreuses tâches : en

Copyright © 2018 Gereso.

particulier toutes les prévisions de tâches telles que : appeler tel interlocuteur à telle heure, faire un point de situation aux collaborateurs à telle heure, etc.

Exemple de champ lexical « pensée factuelle » du type Travaillomane

- Les chiffres et les nombres, les dates et heures : « Monsieur X a appelé les pompiers à 10 h 00. Ils étaient sur les lieux avant dix minutes ».
- La cellule de crise est mobilisée depuis trois heures trente et s'est réunie salle bleue.
- Pouvons-nous lister les actions terminées et celles en cours ?…
- Pour commencer, ensuite, pour terminer.
- Nous devons rappeler le maire à 16 h 30. Pouvons-nous préparer les trois éléments principaux à lui communiquer.
- En dix minutes faisons le point… Combien de temps envisagez-vous… Quel jour souhaitez-vous ?
- Pouvez-vous me confirmer par mail avant 12 h 00 que vous avez averti notre assureur ?
- Combien de victimes ont été identifiées et parmi elles, combien de femmes, de stagiaires ou d'intérimaires ?...
- Quand envisagez-vous de… ?
- Nous envisageons de commencer à 9 h 00 et nous en aurons pour trente minutes…
- À quelle adresse ?…
- Pourrez-vous réserver une salle pour douze et autant de plateaux-repas et me le confirmer avant 16 h 00 ?
- Je n'ai pas bien compris le second point de votre argument…
- Le TGV a été retardé. Nous aurons quarante-cinq minutes de retard. Pouvez-vous avertir les dix participants dont les noms suivent…

Les opinions et les valeurs du type Persévérant

Pour les personnes de base Persévérant, les valeurs et opinions sont essentielles : elles entendent donner leur avis sur les situations, les enjeux. Ces personnes-là portent des jugements rapides sur les faits, les gens, les actes… Elles accordent de l'importance aux engagements, à la loyauté, au fait de tenir sa parole. Elles n'ont pas nécessairement besoin qu'on soit d'accord avec elles, mais juste de s'exprimer.

Copyright © 2018 Gereso.

En situation de crise, les personnes de type Persévérant seront sensibles à la loyauté des propos échangés, à la transparence des informations et à l'engagement des dirigeants dans la gestion de la situation, à l'exemplarité de ces derniers.

Exemple de champ lexical « opinions » du type Persévérant

- Il nous faut savoir la vérité au plus vite.
- Nous devons nous engager devant les victimes et les accompagner dans cette épreuve.
- Je pense que nous sommes dans une situation délicate et je ne doute pas de la mobilisation de tous dans cette épreuve.
- Je sais pouvoir compter sur vous tous.
- Nous avons montré nos compétences, à nous de montrer notre force maintenant…
- Nous devons être solidaires dans l'adversité.
- Je suis convaincu, je suis certain, je pense, mon avis est que…
- Si je dois décider je le ferai en mon âme et conscience et ce malgré la dureté de l'épreuve qui nous touche.

Les émotions du type Empathique

Le type Empathique perçoit le monde à travers ses émotions. Il ressent, il est touché, il compatit. Il exprime ses émotions par les mots, les gestes et est très à l'écoute des siennes et de celles des autres. Le type Empathique attache de l'importance aux relations familiales et amicales et apprécie que chacun prenne soin de l'autre et des autres. Il fonctionne souvent au feeling et dispose d'une intuition importante qu'il a parfois du mal à expliquer.

En temps de crise, un profil de base Empathique saura très bien faire preuve d'empathie à l'égard des publics touchés. Il sera une source d'information importante sur ce point car capable de ressentir à la place des autres, d'anticiper les impacts émotionnels des décisions prises ou des propos envisagés. Il sera aussi très attentif au bien-être de l'équipe de direction et à la bonne entente entre les personnes… même si la pression est énorme.

Copyright © 2018 Gereso.

Exemple de champ lexical « émotion » du type Empathique

- Je suis touché, ému, consterné, anéanti.
- Je me sens proche…
- Mes pensées vont vers les victimes et je ne peux que m'associer à la peine de ces familles.
- Cette scène est insoutenable.
- Nous sommes tous mobilisés et aux côtés des victimes. Nous avons alerté les familles et nous les accueillons une à une. Nous écoutons et nous partageons avec eux cette peine.
- C'est une seule et même émotion qui nous étreint.
- La ville entière pleure ses enfants.
- Il n'y aura pas assez de larmes dans ce moment.

L'imagination du type Rêveur

Le type Rêveur a une grande capacité d'abstraction et d'imagination. Il laisse son esprit vagabonder et va avoir besoin d'une motivation extérieure pour passer à l'action. Sa principale qualité sera la capacité de visualisation de l'avenir et des actions à mener.

Auprès de l'équipe de direction, ce type Rêveur apportera son calme et sa réflexion, sa capacité d'anticipation des situations.

Exemple de champ lexical « imagin'action » du type Rêveur

- J'imagine ces familles, je les vois et je me dis…
- Je visualise les prochains jours, les prochains mois.
- Cet espace ne sera plus jamais le même.
- Tous nos rêves sont anéantis… ils ne sont que fumée…

Les réactions du type Rebelle

« J'adore » ou « je déteste » sont des expressions clés pour le profil de base Rebelle. Il est spontané et dans la réaction adepte du carpe diem. Il aime s'amuser et se distraire et réagit spontanément à ce qui lui arrive.

En situation de crise, il va apporter cette fraîcheur dédramatisante et sa capacité d'humour, parfois second degré ou humour noir troublants pour les autres

Copyright © 2018 Gereso.

profils. Il a aussi une grande capacité d'expression de ses émotions authentiques : il livrera sa peur ou son inquiétude comme sa colère ou sa tristesse. Cette spontanéité sera comme un baromètre de l'état émotionnel éventuel d'autres personnes.

Exemple de champ lexical « réaction » du type Rebelle

- C'est pas cool ce qui arrive.
- C'est la cata, quelle misère…
- C'est du grabuge ou je ne m'y connais pas en crise !
- C'est pas une crise… c'est une super crise !
- La vache… quelle horreur !
- Ben on n'est pas sorti de l'auberge…
- J'adore les crises, ça bouge enfin !
- Je déteste faire les mailings…

L'action du type Promoteur

Le type Promoteur est d'abord dans l'action. Face à toute situation, il perçoit immédiatement ce qu'il veut et peut faire. Autonome et adaptable, il prend très vite des initiatives et s'engage afin d'atteindre ses objectifs. Il utilise aussi souvent son charme pour arriver à ses fins.

En période de crise, il est rapide et efficace. Il osera prendre des risques, aller de l'avant parfois avec quelques longueurs d'avance sur le reste de l'équipe ! Il montre peu ses émotions et est d'abord orienté « action immédiate ».

Exemple de champ lexical « action » du type Promoteur

- Ok bougeons-nous !
- Ne reste pas les bras croisés !
- Appelle les pompiers, assure la sécurité du site.
- Vérifie que le gaz est fermé.
- Plus vite !
- Faisons le point immédiatement…

Copyright © 2018 Gereso.

Bannir les interprétations de ces perceptions…

Il est facile d'interpréter ces perceptions et les comportements associés. Dans cette hypothèse, nous risquons fort de nuire au fonctionnement de l'équipe de crise. Prenons quelques exemples.

Voilà comment peuvent être perçus, encore une fois, à tort, les différents types de personnalité…

- Le profil de base Travaillomane : froid, distant.
- Le profil de base Persévérant : critique et jugeant.
- Le profil de base Empathique : mou avec des états d'âme.
- Le profil de base Rêveur : sans capacité d'initiatives.
- Le profil de base Rebelle : joueur pas sérieux ou trop émotif.
- Le profil de base Promoteur : individualiste.

Alors que si nous acceptons cette notion de différence de perceptions, et si nous faisons l'expérience du premier pas vers l'adaptation à l'autre, nous mesurerons la richesse de ces différences, en particulier en situation de crise.

Exemple

Grave accident dans un centre industriel de l'Est de la France

Lors d'une opération de maintenance, un collaborateur est mortellement atteint. Il est à terre avec des blessures multiples. La situation est tellement complexe qu'un périmètre de sécurité est mis en place : les pompiers et la police sont sur place. L'évacuation est faite en même temps que l'annonce du décès du collègue.

L'événement avait mobilisé toute la direction du site.

Décryptage

Après l'événement, voilà les propos qui sont remontés à la direction : « On voyait que vous vous agitiez et que vous meniez rondement l'affaire… On voyait que vous étiez « pros »… On vous a vu sécuriser le périmètre, stabiliser la situation… mais pas une fois vous n'avez montré de la peine et de la douleur… ». C'était vrai. La direction du site, d'une manière harmonieuse, a mobilisé les perceptions « action » et « pensée factuelle. À aucun moment, la perception « émotion » n'a pas été manifestée alors qu'elle était attendue des collègues.

Copyright © 2018 Gereso.

Ce message a été entendu de la direction qui a alors mis en place des actions correctives dans ce domaine. Oui, faire preuve d'empathie, ceci peut se travailler !

… Et accepter ces différences comme des richesses

Il convient donc de constater les différences entre ces profils et bien sûr de les accepter comme des richesses et des ressources en période tendue ou de crise. La grande difficulté réside dans ces différences qui sont parfois surprenantes voire déstabilisantes.

À retenir

- Six perceptions repérables par un champ lexical nous permettent de filtrer le monde et les événements.
- Les perceptions sont corrélées à la base de notre profil.
- Perception :
  - de la base Empathique : les émotions,
  - de la base Persévérant : les opinions,
  - de la base Travaillomane : la pensée factuelle,
  - de la base Rêveur : l'imagin'action ou imagination,
  - de la base Rebelle : les réactions,
  - de la base Promoteur : l'action.

Copyright © 2018 Gereso.

Copyright © 2018 Gereso.

Chapitre 4
« Process communiquer » en situation de crise

Canal base et perception

Nous avons vu, d'une part, que nous communiquons spontanément à travers un canal de communication corrélé à la base de notre structure de personnalité et d'autre part que nous filtrons le monde à travers une perception, liée elle aussi, à notre base.

Si nous voulons nous faire entendre et comprendre d'un interlocuteur, il conviendra de mobiliser son canal et sa perception. Nous ne changeons ni notre personnalité, ni le contenu du message mais bien sa forme afin de le rendre audible.

Dans notre jargon, nous disons que nous « Process communiquons lorsque nous mobilisons canal de la base + la perception ».

Que se passe-t-il face à un groupe dans lequel nous allons trouver plusieurs personnalités ? Il nous faudra changer de canal régulièrement et faire preuve de souplesse relationnelle. Un bel exercice de style !

Copyright © 2018 Gereso.

Et comment faire si nous ne connaissons pas les personnes en face de nous ? Ce qui est malgré tout fréquent ! Adoptons notre canal de confort, celui de notre base, et regardons attentivement les signaux verbaux, para-verbaux et non verbaux de nos interlocuteurs. Si nous constatons que l'offre et la réponse se font de manière attendue et appropriée, continuons sur le même canal. Dans l'hypothèse où notre offre de communication n'est pas acceptée, nous capterons des signaux de mécommunication (froncements de sourcils, par exemple), il conviendra alors de faire un autre « test de canal + perception » !

Quid alors, et de nouveau, de la notion de manipulation ? Sommes-nous en train de manipuler lorsque nous changeons notre façon de dire les choses pour les rendre audibles ? Non ! Et Oui ! Nous l'avons déjà signalé plus tôt dans cet ouvrage. Nous serons dans une influence bienveillante, dans le but d'établir, de maintenir une coopération constructive avec notre interlocuteur. Nous serons dans un dispositif de manipulation si et seulement si l'objectif que nous poursuivons a les caractéristiques suivantes : ce que nous voulons nous sert, et dessert notre interlocuteur et nous le faisons de manière stratégique.

Dans l'influence dont nous parlons, certes, spontanément, il n'aurait peut-être pas fait ce que nous demandons. Mais ce qu'il fera ne lui nuira pas, et ne servira pas nos seuls intérêts. Maintenant, ceux qui veulent utiliser la Process Com à des fins manipulatoires peuvent le faire… C'est un choix d'éthique personnelle… que nous ne cautionnons évidemment pas.

Regardons maintenant en détail les modalités de communication en situation de crise, tant au sein de la cellule de crise que dans les relations de l'équipe de direction avec ses publics.

Canal informatif / Pensée factuelle

Utilisé principalement par le type Travaillomane, le canal informatif-interrogatif permet l'échange d'informations factuelles.

Dans un contexte de crise, il encourage la réflexion, la prise de décision et sera utilisé lors des points de situation. Peu d'émotions exprimées sur ce canal qui privilégie donc les données chiffrées, datées, quantifiées dans un format questions-réponses.

Ce canal permettra l'annonce des états des lieux, des conséquences et des mesures prises et surtout un rappel au temps : « Nous sommes mobilisés depuis 5 h 00 ce matin sur le site. En effet, nous avons été avertis par un témoin d'un début d'incendie zone C3. Des camions de pompiers sont sur le

Copyright © 2018 Gereso.

site. Les 200 collaborateurs ont été avertis et sont chez eux en sécurité. Un point presse sera tenu à 10 h 30 ce matin. »

Les risques à l'utilisation de ce canal et de cette perception en situation de crise : ce canal très factuel peut sembler froid au type Empathique par exemple, parce que dénué d'émotions. Le type Promoteur entend assez peu ce mode de communication trop lent à son goût, lui qui préfère les consignes rapides et efficaces pour une action rondement menée.

Recommandations générales à l'utilisation de ce canal et de cette perception : à utiliser avec les types Travaillomane et Persévérant, à éviter avec les types Promoteur. À utiliser pour exprimer les états des lieux, les mesures prises, les résultats constatés.

Canal informatif / Opinion

Utilisé principalement par le type Persévérant, ce canal sera complété dans son cas par l'expression des opinions et des jugements. C'est ici que réside la principale différence entre les types Travaillomane et Persévérant.

En situation de crise, ce canal permet l'expression des avis de chacun, le questionnement des membres, les débats avant une prise de décision.

Il permet de recueillir les avis de ceux qui seraient impactés par l'événement. Il permet aussi les positions de principe. Exemple : un accident met en cause un collaborateur qui a blessé ou tué une personne. L'enquête est en cours et vous ne savez pas si l'alcool, la consommation de stupéfiant est en cause dans cet événement. Vous pouvez avoir une position de principe et affirmer « Que si c'était le cas, alors des sanctions évidentes seraient prises ».

Les risques… sont nombreux ! Pour la direction, le principal risque réside dans des débats sans fin, et sans prise de décision ou avec des changements de stratégie… incompréhensibles à l'extérieur.

Dans la relation avec les autres publics, il est risqué d'exprimer des avis sur les causes, les conséquences, les décisions prises. En effet, rien n'est plus contestable qu'une opinion et le stress est suffisamment important en situation d'urgence pour que nous ne l'amplifiions pas par des avis contestables par les personnes, ou contestés par les faits. Prenons le cas Lubrizol (fuite de Mercaptant, un gaz sans danger pour la santé, mais très incommodant à Rouen, en janvier 2013). Les dirigeants n'ont pas hésité à donner un avis

Copyright © 2018 Gereso.

« On a bon espoir que cela se termine dans la journée[23] ». C'est une opinion, malheureuse, puisque contredite par les faits le soir même.

Recommandation générale : en situation de crise, utiliser ce canal et cette perception pour prendre les décisions et, face aux autres publics, privilégier le canal informatif-pensée factuelle ou le canal nourricier-émotion que nous voyons maintenant.

Canal nourricier / Émotion

Le canal nourricier exprimera authentiquement les émotions, la compassion, la chaleur… C'est essentiel en situation de crise.

En temps de crise : même dans ce centre de la gestion et de la décision, les émotions et le stress sont présents. Utiliser le canal nourricier et un vocabulaire lié aux émotions permettra aux collaborateurs d'exprimer et de partager leurs ressentis dans la situation dramatique. Nier ces émotions est un facteur amplificateur de la crise au sein du dispositif.

Avec les autres publics : pensons au fait qu'ils ne sont que témoins ou victimes de l'événement et le vivent au travers des émotions. Utiliser ce canal de communication pour exprimer compassion, chaleur, engagement, soutien est fondamental.

Les risques… existent. En effet, si en situation de crise vous ne restez que sur ce canal, très vite les populations vont attendre un autre registre de communication avec des faits, des mesures, sur un canal informatif-pensée factuelle. Cela sera vrai au sein de la cellule de crise comme en relation avec les autres publics. Par ailleurs, les types Persévérant, Travaillomane et Promoteur n'entendent que peu le canal nourricier-émotion. Il convient assez vite de leur « offrir » le registre de communication qui sera le leur.

Recommandation générale : utiliser alternativement le canal informatif-pensée factuelle et nourricier-émotion…

Canal directif / Imagination

Théoriquement le canal de communication est à utiliser avec le type Rêveur lorsque nous souhaitons le faire passer à l'action. En situation de crise il y aura deux types de situations : une où nous souhaiterons faire passer un type

23. Les Echos.fr - le 22 janvier 2013.

Copyright © 2018 Gereso.

Rêveur à l'action et l'autre où nous souhaiterons simplement l'informer de la situation sans attendre quoi que ce soit de lui. Dans ce second cas, un canal informatif-pensée factuelle sera opérationnel. Mais dans le premier, il conviendra d'utiliser le canal directif-imagination.

En période de crise, pour mobiliser les types Rêveur nous utiliserons le canal directif avec des termes en lien avec la visualisation, l'imagination, la projection. Cette action de communication facilitera le travail d'anticipation des options et des scénarios, grande qualité des types Rêveur.

Dans ce cas, il est nécessaire, et ce sera difficile en cellule de crise, de ne pas mettre de pression et d'urgence, faute de quoi le type Rêveur se replie sur lui-même.

Avec les autres publics… attention ! En situation de crise, d'urgence médiatique, l'incitation à la visualisation et à la projection peut s'avérer risquée. Si ce canal directif-imagination peut être utile au sein de la cellule de crise, privilégions en externe le canal nourricier-émotion et le canal informatif-pensée factuelle.

Recommandation générale… pour les porte-parole des cellules de crise, privilégier les canaux nourricier-émotion et informatif-pensée factuelle. Surtout en sachant que seul le type Rêveur a accès à ce registre de communication canal directif-imagin'action.

Canal directif / Action

Le canal directif-action est principalement utilisé par et avec le type Promoteur… il est peu entendu et accepté des autres profils. Et pourtant, en cellule de crise, il est très utile !

En situation de crise, le canal directif-action sera parfait pour piloter efficacement une équipe, mais attention : pour être efficace il doit être dénué de toute once d'agressivité et d'autoritarisme. Il sera efficace en particulier dans les moments de mise en sécurité des personnes, évacuation, etc.

Avec les autres publics, attention. Encore une fois ce canal directif-action n'est parlé et entendu que par les types Promoteur. Donc lorsqu'il s'agira de mettre en sécurité les personnes, de limiter la circulation ou l'accès à une zone sinistrée, de faciliter le passage des pompiers ou de la gendarmerie, ce canal pourra être entendu et efficace à deux conditions : la reconnaissance de la

Copyright © 2018 Gereso.

légitimité technique ou hiérarchique de la personne qui mobilise ce registre et une utilisation brève.

Les risques résident, d'abord, dans la confusion entre autorité et autoritarisme, avec de l'agressivité ; et ensuite dans le fait que peu de personnes entendent ce canal directif-action… et qu'il participe alors à une amplification médiatique (au sens opinion publique) de la situation.

Recommandation générale : utiliser ce canal directif-action de façon brève, avec une hiérarchie et une légitimité technique reconnue, et dans les situations de mise en sécurité des personnes. Utiliser ensuite comme nous l'avons dit le canal informatif-pensée factuelle en alternance avec le canal nourricier-émotion.

À retenir

- Établir une communication constructive au sens Process Com du terme suppose de mobiliser le canal de communication et la perception correspondant à la base de notre interlocuteur.
- En situation de crise, mobiliser le canal nourricier-émotion pour apporter du soutien, puis le canal informatif-pensée factuelle pour livrer les informations. Le canal directif-action sera utilisé pour la mise en sécurité des personnes par les structures de secours.

Copyright © 2018 Gereso.

Chapitre 5
Gérer le stress de ses interlocuteurs en situation de crise

Besoins de la base ou besoins de la phase ?

Nous avons vu que notre profil est constitué d'une base et d'un assemblage structuré et généralement inamovible des cinq autres étages. Pour être en capacité de communiquer avec notre entourage, nous devons d'abord, et c'est fondamental, satisfaire les besoins de notre base. Alors seulement nous serons capables de prendre notre ascenseur et de nous adapter. Mais pour adhérer à un projet, faire partie d'une équipe, prendre une décision, ce sont alors les besoins psychologiques de la phase qu'il convient de satisfaire.

Exemple : une personne base Empathie, phase Travaillomane, aura besoin de se sentir accueillie, de recevoir de l'attention personnalisée pour être bien et ensuite d'avoir des informations précises et factuelles dans la tâche que nous souhaitons lui confier.

Autre exemple : si vous êtes base Persévérant et phase Promoteur, il vous sera important de partager les valeurs de votre équipe, d'exprimer vos opinions et de vous sentir respecté… et ensuite il faudra aller vite, prendre des décisions et cesser de tergiverser !

Copyright © 2018 Gereso.

Nous voyons de nouveau ici la richesse et la complexité de l'humain… et du modèle ! Et nous faisons immédiatement le constat que deux personnes de même base pourront ne pas se ressembler du tout du fait des phases différentes, des étages plus ou moins « présents ou occupés », de leurs étages supérieurs. Et bien évidemment de leur histoire personnelle.

Séquence de stress et conséquences en situation de crise

Parmi les découvertes essentielles de Taibi Kahler, il y a la mise en place progressive, répétitive et prédictive de comportements dysfonctionnels liés à la phase et à la base de la personnalité.

Nous pouvons montrer des signes fugaces de stress que nous savons gérer nous-mêmes. Ces signes fugaces sont appelés drivers et sont corrélés à la base de notre personnalité. Dans une même journée, nous pouvons montrer ces signaux de quelques dizaines à plusieurs centaines de fois… même si Gérard Collignon nous dit « Que nous pouvons passer une journée sans driver ! », cela est rare !

Au nombre de cinq, les drivers portent des noms : Sois fort, Sois parfait, Fais des efforts, Fais plaisir et Dépêche-toi. Ils agissent comme des messages inconscients que nous nous adressons à nous-mêmes ou aux autres, avec un fort implicite : « J'aurai ou tu auras de la valeur, si… ». Ils sont repérables pour ceux qui y prêtent attention. Dans cette hypothèse, si nous mobilisons, en réponse à un driver, le canal de communication approprié et la perception, alors notre interlocuteur retrouvera son confort dans l'échange.

Dans certains cas, ces drivers ouvriront la porte d'entrée d'une séquence de stress, appelée mécommunication. Nous montrerons alors probablement les comportements sous stress de 1er et 2e degrés de notre phase, ou plus rarement de notre base.

À cet instant, deux options se présentent. Notre interlocuteur satisfait les besoins psychologiques de notre phase par ses propos et son attitude, et nous allons être en capacité de remonter dans notre immeuble et recommuniquer de façon positive et constructive. Dans le pire des scénarios, nous continuerons la descente aux enfers avec le risque d'y inviter notre interlocuteur et de vivre avec lui un véritable conflit.

Copyright © 2018 Gereso.

Repérer les signes précoces de stress avec les drivers

Il convient dans un premier temps de distinguer les drivers parents (plutôt « pour l'autre ») des drivers enfants (plutôt « pour soi »). Lorsqu'une personne active un driver « parent », l'injonction est adressée à son interlocuteur. Le message implicite contenu est : « Tu auras de la valeur si… »

En revanche, dans le cas d'un driver « enfant », l'injonction est adressée à soi-même : « J'aurai de la valeur si… ».

Nous allons d'abord repérer les drivers Parents, puis les drivers Enfants. Si nous pouvons tous activer tous les drivers, nous manifesterons principalement les drivers de notre base (parfois plusieurs centaines de fois dans la même journée !) et de notre phase.

Sois parfait (P)

Définition

Activé principalement par le type Persévérant, le driver « Sois parfait (P) » indique à l'interlocuteur « qu'il aura de la valeur, s'il fait les choses au mieux… à la perfection ! »

Description

« Si pour une fois, tu pouvais faire attention », « C'est quand même pas sorcier, de fermer une porte… », « Non, mais tu as encore oublié… », avec une position de supériorité, la personne pointe du doigt et du menton, la défaillance, même minime, de son interlocuteur. Il peut également poser plusieurs questions en même temps… et pousser son interlocuteur dans ses retranchements.

Réponse appropriée : canal informatif-interrogatif + perception opinion.

Le type Persévérant a besoin de la reconnaissance de l'utilité de sa contribution et de ses opinions. En utilisant le canal informatif, le remercier de son regard, de la pertinence de son avis et de l'utilité de la remarque qu'il vient de faire. Attention toutefois à le faire sincèrement et à éviter toute ironie dans cette réponse. Faute de quoi c'est le résultat inverse qui sera obtenu. « Tu viens de me poser trois questions, je vais répondre à celle qui me semble la plus utile pour toi… », « Compte sur moi, tu as raison, je vais faire attention… »

Copyright © 2018 Gereso.

Fais plaisir (E)

Définition

« J'aurai de la valeur, si d'abord je fais plaisir aux autres… » semble être le message implicite que s'envoie notre type Empathique.

Description

Une voix hésitante contenant des « Donc, euh, d'accord… », une posture peu affirmée avec des excuses, l'expression de doutes, l'utilisation du conditionnel et de termes minimisants comme : petit, un peu, peut-être, essayer… « Bon, d'accord, comme vous voulez… », « Ça n'a pas d'importance, je vais m'organiser… », « Est-ce qu'on ne pourrait pas faire une petite pause ? », « Excuse-moi de te déranger ? », « Si ça ne t'ennuie pas, vraiment, tu es sûr ? ».

Le driver « Fais plaisir » est repérable car la personne ne demande pas directement ce qu'elle veut… Sa principale crainte est de déplaire, de ne pas être aimée en retour… La conséquence est bien souvent la difficulté à s'affirmer, à prendre des décisions, à dire non ou stop !

Réponse appropriée : canal nourricier + perception émotion

Exemple : « Mais tu ne me déranges pas, au contraire, je suis heureuse de le faire pour toi… » Nous mobilisons le canal nourricier avec de la chaleur dans notre voix et notre regard, des gestes attentifs et des mots en lien avec le registre émotion de notre interlocuteur.

Sois fort (E)

Définition

Sous l'influence du driver « Sois fort », le type Rêveur s'empêche ou s'interdit de montrer ses états d'âme, ses faiblesses, ses doutes et ses souffrances ou même de simples difficultés.

Description

« Ça va, ça va, je vais m'en sortir… oui, je n'ai pas le choix, je dois le terminer… mais si, je suis d'accord… », avec un visage lisse, parfois fermé, la personne n'exprime pas ses réels besoins. Elle se coupe ponctuellement du contact avec les autres. Le type Rêveur active son « Sois fort (E) » comme une sorte de couvre-feu.

Copyright © 2018 Gereso.

Réponse appropriée : canal directif + perception imagination

En utilisant un canal directif, nous proposons au type Rêveur de satisfaire son besoin de calme, de solitude et de temps. Invitons-le à prendre un moment pour lui… « Fais une pause, si tu veux… va faire un tour… »

Sois Parfait (E)

Définition

Le type Travaillomane active prioritairement le driver « Sois parfait (E) ». Il a intégré depuis son enfance, que pour avoir de la reconnaissance et de l'attention, ou de la valeur, il fallait bien travailler, avoir de bons résultats. Il ne s'accorde pas le droit à l'erreur ou à l'à peu près !

Description

Sous l'influence de son driver, le type Travaillomane sur-détaille ses explications, hésite et refait plusieurs fois une présentation pour être sûr que tout soit impeccable ! En tant que manager, il peut avoir des difficultés à déléguer et, en tant que collaborateur, se mettre une pression colossale pour que tout soit parfait. « Je viens de vérifier pour la troisième fois les points… d'ailleurs à ce sujet, sur le point X, qui date de 1964, année de la création de la société, au moment où le patron changeait… et année aussi ou les premiers… »

Réponse appropriée : canal informatif interrogatif + perception pensée factuelle

Valoriser le travail effectué, mettre en évidence la qualité de la prestation et nommer l'auteur ! Faire des feedbacks très précis et détaillés pour qu'ils soient crédibles et acceptés. Ne pas dire « C'est du bon travail ! Mais, telle partie est particulièrement intéressante parce que…, je te remercie de me l'avoir rendu dans les délais… »

Fais des efforts (E)

Définition

« Si je montre que je fais des efforts, alors j'aurai de la valeur… », tel est le message que s'adresse le type Rebelle.

Description

« Pfff, je n'y arrive pas », « C'est compliqué cette notice… c'est pas vrai… ça fait une heure que j'y suis… », « J'te jure, j'ai cherché partout… il n'y est

Copyright © 2018 Gereso.

pas… » Nous pourrions dire que le driver du type Rebelle lui fait perdre tous ses points de QI ! Il a pour conséquence, que le voyant en difficulté, l'interlocuteur du type rebelle va intervenir et accomplir la tâche en cours à sa place.

Réponse appropriée : canal ludique + perception réaction

Dédramatiser la situation, si notre énergie nous le permet ! Mettre de la légèreté, tant dans les mots que dans les attitudes, et laisser le temps faire son œuvre ! « Ok, laisse tomber la notice… l'impro c'est mieux ! On verra plus tard, c'est pas grave… » En situation de crise, lâcher la pression peut s'avérer compliqué…

Dépêche-toi

Définition

Driver secondaire, le Dépêche-toi n'est pas corrélé à un type de personnalité. Lorsque nous sommes sous l'influence de ce driver, nous devons nous dépêcher pour avoir de la valeur.

Description

« J'en ai pour une minute… », « Je vais faire court, j'en ai pour un instant », « Faisons vite… » Dans certains cas nous donnerons un temps limité sans être sous l'influence du driver. Une crispation du visage nous permet de différencier le driver d'une simple gestion de temps.

Réponse appropriée : canal interruptif + information

Mobiliser un canal interruptif et donner un temps cadré à son interlocuteur. « Respire, tu as dix minutes… Installe-toi. »

Pour conclure sur ces drivers, rappelons-nous qu'ils sont la porte d'entrée de la mécommunication, qu'ils sont corrélés à nos bases et phases. Celui de la base est montré le plus souvent et dans de nombreux cas, il passera inaperçu. Celui de la phase, indique un malaise qui s'installe. Offrir la satisfaction des besoins psychologiques est la réaction urgente et nécessaire pour éviter l'escalade conflictuelle.

Appréhender et gérer les mécanismes d'échec

Les situations de crise sont elles-mêmes anxiogènes et génératrices de stress personnel et collectif. Savoir agir dans les situations de tension interpersonnelle, nous permet de garder le cap sur la situation à gérer.

Copyright © 2018 Gereso.

Les comportements sous stress, ou mécanismes d'échec, apparaissent selon des séquences prévisibles et repérables. Les travaux de Taibi Kahler indiquent que nous montrons principalement les comportements sous stress de notre phase.

Si notre interlocuteur entre dans une séquence de stress, nous tenterons de satisfaire les besoins psychologiques « masqués ».

La suradaptation et les erreurs du type Empathique

Vous constatez une légère suradaptation de votre interlocuteur qui ne s'affirme pas, ne dit pas non… hésite, s'excuse plusieurs fois devant vous. Il est vraisemblable que votre interlocuteur de phase empathique montre son premier degré de stress.

Si, plus tard, il fait des erreurs stupides et involontaires, efface le journal de bord, oublie une page confidentielle sur un photocopieur public… il est vraisemblablement dans son second degré de stress. Se plaignant, il adoptera sans doute un masque de geignard. Vous pouvez faire l'hypothèse assez sérieuse d'une phase empathique.

Besoins psychologiques à satisfaire en réponse : une telle personne aura un besoin de reconnaissance personnelle inconditionnel et de chaleur.

Réponse appropriée : satisfaire le besoin de reconnaissance inconditionnel. « Je suis heureuse que tu sois là, nous allons partager cette difficulté ensemble, je partage avec toi cette difficulté, nous sommes ensemble dans cette épreuve, tu peux compter sur moi… je suis là pour te soutenir et t'aider… » Si vous prenez le temps de faire preuve de chaleur et compassion, par un échange de quelques minutes avec votre interlocuteur, alors vous avez toutes les chances de le voir revenir dans un mode de travail constructif.

Le sur-détail et le sur-contrôle du type Travaillomane

Votre interlocuteur sur-détaille ses explications, met des parenthèses dans ses phrases, fait des retours historiques pour vous expliquer ce qui vient juste de se passer… Vous pouvez supposer un premier degré de stress de type Travaillomane.

Copyright © 2018 Gereso.

Votre hypothèse va se confirmer si, ensuite, il cesse de déléguer, prend le contrôle des opérations, y compris sur des tâches sans valeur ajoutée, quitte à crouler sous la charge. Il pourra indiquer que personne d'autre que lui n'est compétent… Il montrera un masque d'attaquant à l'égard de l'équipe.

Besoins psychologiques à satisfaire : besoin d'informations précises et de structure temporelle.

Réponse appropriée : valoriser ses compétences clés, et organiser la répartition des tâches et du travail. « Tu es sans doute le plus compétent pour faire ceci… Je propose que tu t'en charges. Nous faisons un point dans deux heures, si tu en es d'accord. De mon côté, je vérifie tel point et je viens te dire où nous en sommes. »

Le focus négatif et les croisades du type Persévérant

Vous constatez que votre interlocuteur commence à pointer tous les détails qui ne vont pas dans le fonctionnement de la cellule de crise, il met en évidence des imperfections… Il ne valorise rien. Il est possible qu'il soit dans le premier degré de stress de phase persévérant.

Si ensuite il tente de convaincre l'équipe du bien-fondé de ses opinions, s'il ne lâche pas le morceau, voire développe un petit côté parano ! Alors vous avez la confirmation du second degré de stress de type Persévérant. Nous disons qu'il fait une croisade ! Il montrera également un masque d'attaquant et pourra être blessant, cassant, méprisant à l'égard de tous.

Besoins psychologiques : reconnaissance de l'utilité de la contribution et des opinions.

Réponse appropriée : il convient ici de valoriser ses engagements et ses valeurs, sa motivation à bien faire, l'encourager à donner son avis et faciliter les échanges de points de vue dans l'équipe. Si une décision contraire à son opinion doit être prise, prendre le temps de lui expliquer en quoi, pourquoi et comment.

Copyright © 2018 Gereso.

Le brassage d'air et le rejet de responsabilité du type Rebelle

Votre collègue brasse de l'air en râlant, pestant. Tout devient difficile pour lui et il le fait savoir à haute voix. Voilà sans doute la manifestation du premier degré de stress de sa phase rebelle.

Pour peu qu'ensuite il rejette la faute sur les autres en les invitant à culpabiliser, vous aurez confirmation de votre hypothèse. Il pourra mobiliser un masque de blâmeur envers les autres.

Besoins psychologiques : avoir des contacts variés et ludiques et un environnement créatif et stimulant.

Réponse appropriée : si vous en avez l'énergie, l'humour et le fun, mais dans de nombreux cas, un bon coup de semonce non moralisateur pourra aussi faire l'affaire ! En effet dans cette seconde option, notre phase rebelle reçoit sa dose de contact !

Le repli et le retrait du type Rêveur

Cela fait un moment qu'il est silencieux, dans son coin, discret. À tel point qu'on l'oublie ! Il est possible que votre interlocuteur soit dans son premier degré de stress de type Rêveur.

Tout à coup vous vous apercevez qu'il a quitté la salle de crise, personne ne l'a vu sortir… Il a été transparent au point que personne ne s'aperçoit de son départ et ne peut le rappeler ! Vous avez confirmation : voilà la manifestation du second degré de stress de type Rêveur. Il montrera aussi un masque de geignard.

Besoins psychologiques : calme et temps pour lui, ce qui est, somme toute, rare en situation de crise et au sein de la cellule de crise, en particulier !

Réponse appropriée : lui donner de l'espace et du temps en lui proposant de s'isoler temporairement. Précisez-lui une heure de retour au sein de la cellule de crise. Ne surtout pas ajouter à la pression en lui demandant, en urgence, d'accomplir une tâche…

Copyright © 2018 Gereso.

L'absence de soutien et la manipulation du type Promoteur

Le voilà qui répond par monosyllabe à ses interlocuteurs, il n'apporte pas d'aide… Voilà un premier degré de stress de phase promoteur.

Le voilà ensuite qui insinue des choses sur les uns ou sur les autres, met en place zizanie et manipulation… Vous repérez le second degré de stress de type Promoteur.

Besoins psychologiques : défi, challenge et excitation !

Réponse appropriée : le mettre au défi, le challenger… Lui accorder le pilotage des missions difficiles au sein de la cellule de crise en insistant sur le fait que personne n'y est arrivé… et que c'est une tâche dont on parlera ensuite si elle est accomplie. En effet, il doit y trouver un bénéfice en termes de prestige ou d'argent !

Gardons en tête que ces comportements dysfonctionnels sont les manifestations de stress et de besoins psychologiques à satisfaire. Ils ne « sont pas la personne ». En revanche, la lecture fine de ces dysfonctionnements nous donne des moyens pour remettre une atmosphère de coopération en place, dans un contexte externe de crise lui-même très anxiogène.

À retenir

- Les drivers sont des messages contraignants que nous adressons aux autres… ou à nous-mêmes « vous (je) serez (serai) parfait si… ».
- Au nombre de cinq, sous les appellations Sois parfait, Sois Fort, Fais plaisir, Fais des efforts et Dépêche-toi, ils sont les signes précoces de l'entrée en stress.
- Ils sont repérables aux expressions du visage, certains termes et attitudes discrètes et fugaces.
- La réponse appropriée consiste en la mobilisation du canal corrélé et de la perception lorsque le driver de la base est montré.
- Lorsque le driver de la phase est montré : il s'agit alors de satisfaire les besoins psychologiques frustrés.

Copyright © 2018 Gereso.

4e partie

PRINCIPAUX DYSFONCTIONNEMENTS DES HOMMES ET DES ÉQUIPES EN SITUATION DE CRISE

Copyright © 2018 Gereso.

Copyright © 2018 Gereso.

Chapitre 1
Les biais cognitifs en situation de crise

« Discerner dans la complexité, décider dans l'incertitude, et agir avec responsabilité. »

Définition du management selon l'École Militaire Saint-Cyr

En situation de crise, il est fréquent de voir des décisions prises vite, mal et contredites ensuite par de nouveaux éléments. Pourquoi est-il si difficile de décider en situation de crise ? Sans doute parce que nous faisons face à ces trois paramètres que sont l'urgence, l'émotion et l'incertitude dont nous parlons depuis le début. Mais aussi sans doute parce que sous stress notre beau cerveau humain est capable de la pire des trahisons… il est victime de biais, dits cognitifs.

Qu'est-ce qu'un biais cognitif ?

Les biais cognitifs ont été mis en évidence en 1972, par les psychologues Daniel Kahneman et Amos Tversky. Ils ont démontré de manière systématique que la prise de décision ne s'appuie que partiellement sur la pensée rationnelle et le raisonnement. Ils remettent alors en question la théorie du choix rationnel, doctrine en vogue à l'époque.

Copyright © 2018 Gereso.

En pratique, un biais cognitif est une routine (facilité) de raisonnement, de jugement, ou de perception, qui amène une personne ou un groupe, à prendre la mauvaise décision dans certains contextes. Il s'agit d'une erreur du traitement de l'information.

Les biais sont relativement stables (nous faisons les mêmes erreurs régulièrement), inconscients, et présents dans de nombreux domaines comme la médecine, le management, les finances… et la gestion des risques !

Les biais sont nombreux et nous avons classé ici, ceux que nous avons retenus[24], en trois catégories : les biais liés au temps, aux acteurs et aux groupes, et à l'événement.

Les biais liés au temps

Le biais rétrospectif est une erreur de raisonnement consistant à estimer, a posteriori, qu'un événement était probable ou prévisible, alors qu'il ne l'était pas a priori sur la base des informations alors disponibles. Le biais rétrospectif ramène dans le passé des éléments non disponibles alors et apparus après.

Exemple

Le reproche fait à Mme Bachelot de commander les millions de doses de vaccins contre la grippe H1N1

- En avril 2009, les informations disponibles sont les suivantes : les industriels ne savent pas dire s'il faudra une ou deux doses (les essais phase 4 ne sont pas faits) et le pire des scénarios prévoit la mutation des virus H1N1, une grippe saisonnière et une morbidité de 15 000 personnes en France…
- La grippe H1N1 arrive en novembre et les industriels savent qu'il ne faut qu'une dose et c'est le meilleur des scénarios qui se produit : une baisse de virulence du virus H1N1.

Le reproche formulé place en avril les informations disponibles en novembre…

Conséquence : le biais rétrospectif sera source de critiques de la part des publics témoins des décisions des dirigeants mais qui n'étaient pas présents au moment de la prise de décision. Il faut donc assumer cette prise de décision et savoir expliquer en quoi une autre option n'était pas possible à ce moment-là.

24. Pour en savoir plus sur les biais cognitifs : Daniel Kahneman, Choices, Values and Frame ou Dan Ariely, C'est (vraiment) moi qui décide ?

Copyright © 2018 Gereso.

Au sein de l'équipe de direction, les décisions sont collégiales, débattues en amont, prises en fonction du pire des scénarios et soutenues ensuite par les membres de la cellule de crise. Il sera en particulier interdit de dire a posteriori : « Je savais bien que cette décision était idiote… mais comme tout le monde était d'accord je n'ai rien voulu dire ! » Ce qui, nous le verrons, est renforcé par un autre biais…

Le biais de récence consiste à traiter comme prioritaires les informations arrivées en dernier et à négliger de ce fait le contexte général, les premières informations.

Exemple

Incendie dans un immeuble - Les habitants sont évacués - La zone sécurisée

- Nous décidons que la situation est stabilisée et que nous pouvons nous remettre au travail même en mode dégradé.

Conséquence : ce biais a pour conséquence de voir, par exemple, la fin de la crise trop tôt… Et de négliger de nombreux paramètres émotionnels ou médiatiques, le focus étant mis sur les derniers résultats obtenus.

Le biais de primauté au contraire consiste à accorder plus d'importance à la première information reçue au sujet d'un événement, à évaluer la situation à partir de ce premier élément et négliger ceux reçus ultérieurement. Il est aussi le résultat d'une première évaluation de la situation, qui ne peut pas être contredite ensuite. Par exemple : « Je pense que la situation n'est pas si grave et je suis en difficulté ensuite pour en voir l'aggravation… »

Exemple

Le naufrage du Costa Concordia en 2012

Le capitaine est resté sur l'évaluation première de la situation : simple choc. Il a négligé ensuite : la panne, l'avertissement de son second. 45 minutes d'hésitation fatales à 32 personnes.

Dans cet exemple terrible d'autres paramètres personnels sont entrés en résonance avec ce premier élément.

Copyright © 2018 Gereso.

Conséquence : le biais de primauté invite les gestionnaires de la crise ou les collaborateurs à se focaliser sur un premier élément déclencheur et à négliger ensuite les phénomènes amplificateurs… ou réducteurs. Le retard est ensuite

pris sur l'évaluation réelle de la situation dans le pire des scénarios ou au contraire une hyper mobilisation alors que l'événement s'éteint de lui-même.

Voici donc les trois principaux biais de raisonnement liés au temps : le biais rétrospectif, de primauté et de récence. Voyons désormais les biais de raisonnement liés aux groupes et aux acteurs.

Les biais liés aux groupes et aux acteurs

Le biais de conformisme a été défini par le psychosociologue Roger Mucchielli. Il consiste en une attitude sociale de soumission aux opinions, règles, normes, modèles ou système de valeurs d'un groupe auquel on a adhéré. L'individu sous emprise du biais de conformisme néglige ou change ses opinions.

Salomon Asch, également psychologue, explique ce biais par la volonté inconsciente de l'individu d'éviter le conflit et pire, le rejet par la tribu, alors que ce suivisme est lui, conscient. L'individu sait qu'il pense différemment, voire qu'il a raison… mais refuse de s'opposer.

Pour les gestionnaires de crise, ce biais de conformisme peut avoir de terribles conséquences. En effet, si tout un groupe envisage certaines options et un seul individu pense autrement, et à juste titre, alors les mauvaises options du groupe seront retenues.

Le biais d'auto-complaisance a été défini par Dale T. Miller et Lee Ross (1975). Il désigne la tendance à s'attribuer la raison de ses réussites à ses qualités propres (causes internes) et celle de ses échecs à des éléments externes (causes externes), afin de maintenir une image de soi positive.

En situation de crise, un événement bien géré le sera donc grâce à la mobilisation de tous, à l'expertise des équipes, etc. Et les dérapages seront le fait des médias, du Web, des témoins qui racontent n'importent quoi !

Le biais d'engagement est celui que nous vivons lorsque nous avons attendu quinze minutes notre bus et que nous hésitons à attendre encore plus ou à marcher au risque qu'il nous double alors… dans de nombreux cas, nous allons attendre.

Ce biais d'engagement est celui qui fait que lorsqu'une décision a été prise et mise en application, les effets produits (ou non, mais ils vont se produire !) nous incitent à poursuivre dans le même sens, sans remettre en cause la décision de départ.

Copyright © 2018 Gereso.

En situation de crise, lorsque nous avons décidé d'une stratégie (par exemple appeler chaque consommateur au téléphone…) nous hésitons à revenir sur nos pas… alors que parfois il le faudrait. Il conviendra, si nous faisons face à cette situation, d'évaluer les bénéfices et les risques à poursuivre ou à arrêter.

Les biais contextuels liés à l'événement

Le biais de simple exposition : identifié par Robert Zajonc[25] (1968), l'effet de simple exposition se caractérise par une augmentation de la probabilité d'avoir une représentation positive envers une personne, une chose ou un événement par la simple exposition répétée à cette personne, cette chose ou cet événement.

En d'autres termes, plus une équipe ou un dirigeant seront exposés à une situation de crise, moins celle-ci pourra leur paraître inquiétante, négative, préjudiciable… alors même que l'impact sur l'opinion publique, la réputation de la structure et les médias sera radicalement opposé.

Le biais de confirmation, également dénommé biais de confirmation d'hypothèse, est décrit comme la tendance qu'ont les individus à privilégier les informations qui confirment leurs idées préconçues ou leurs hypothèses (sans considération pour la véracité de ces informations) et/ou d'accorder moins de poids aux hypothèses jouant en défaveur de leurs conceptions.

En situation de crise, le biais est dangereux lorsque nous prenons les mesures pour stabiliser une situation sur l'hypothèse d'un déclencheur. Nous omettons alors d'envisager l'hypothèse d'un autre déclencheur (ou d'une multiplicité) et nous recherchons toutes les marques de confirmation de l'hypothèse initiale. Le risque est de mettre en place des mesures inadéquates… Ce biais de raisonnement est décliné en biais de persévérance : lorsque la croyance initiale résiste malgré les preuves initiales contraires.

Il est décliné également en biais de primauté irrationnelle : lorsque l'hypothèse initiale est maintenue malgré les preuves contraires apportées depuis… ou l'illusion de corrélation : lorsqu'une ou plusieurs personnes perçoivent un lien entre deux faits malgré l'impossibilité de le démontrer ou la preuve inverse.

L'illusion de savoir est un biais cognitif d'un individu confronté à une situation en apparence identique à une situation connue (identifiée dans la procédure de gestion de crise comme potentielle) ou vécue. Il réagit alors selon des dis-

25. Robert B. Zajonc, « Attitudinal Effects of Mere Exposure », Journal of Personality and Social Psychology Monographs*, 1968, vol. 9 (2, Part 2), 1-27.*

Copyright © 2018 Gereso.

positifs en vigueur sans éprouver la nécessité de rechercher les informations complémentaires, confrontantes qui révéleraient les différences avec la situation connue.

En situation de crise, ce biais d'évaluation de la situation a pour principale conséquence une sous-estimation de la situation, une sous mobilisation des effectifs de crise et en général un retard majeur par rapport à l'événement.

Le biais de disponibilité consiste à ne tenir compte que des informations immédiatement disponibles pour évaluer une situation sans chercher d'autres éléments.

En situation de crise, ce biais se manifeste par une évaluation rapide de la situation sur la base de quelques éléments, de quelques références au passé, et des premiers témoignages éventuels. Cette évaluation hâtive peut générer la panique d'une surévaluation ou une fausse alerte par une sous-estimation de la situation. Dans les deux cas la cellule de crise sera mise en cause au moment de la prise de conscience de la réalité.

Nous ne pouvons pas clore ce chapitre sur les biais cognitifs en cellule de crise sans aborder les travaux d'Irving Janis (1972)[26] sur la Pensée de Groupe ou *Group Think (GT)*. Janis définit le *GT* comme « Un mode de pensée dont les gens usent lorsqu'ils sont profondément impliqués dans un groupe uni, quand le désir d'unanimité des membres outrepasse leur motivation à concevoir d'autres solutions de façon réaliste ».

La pensée de groupe conduit à des décisions mauvaises ou irrationnelles, alors que chacun des membres du groupe individuellement aurait pris une autre option et considère celle du groupe comme inadéquate. Ceci arrive, en particulier, dans les situations à haut niveau de stress, avec une décision urgente à prendre qui provoque immanquablement l'éviction de toute réaction du type : « Est-ce raisonnable ? Est-ce adéquat ? Quelles seront les conséquences ? »

Le *GT* est repérable par sept caractéristiques : pour commencer *l'invulnérabilité illusoire* : le groupe se pense intouchable et la dissidence serait signe de faiblesse.

Vient ensuite *la rationalisation* : un groupe est plus soudé lorsqu'il justifie collectivement ses actions. Il va alors trouver toutes les bonnes raisons confirmant la décision (par le biais de confirmation d'hypothèse).

26. Janis Irving, Victims of Groupthink : « A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes », Houghton Mifflin*, Boston, 1972.*

Copyright © 2018 Gereso.

Suit *la croyance en la supériorité* morale du groupe : lorsqu'un groupe pense qu'il est moral, il a tendance à ignorer sa propre immoralité et à négliger alors la perception des publics et le potentiel effet boomerang.

Quatrième paramètre, *la marginalisation de l'opposant* : l'opposant au groupe, s'il s'exprime, sera considéré avec partialité ou avec des préjugés ; les affirmations qui contredisent les convictions du groupe seront ignorées, l'opposant marginalisé.

Le cinquième est le *biais de conformité* au groupe vécu par l'opposant : cette forte pression exercée sur ceux qui sortent des rangs… afin de les y faire rentrer !

Bien sûr, le groupe se trouve alors dans une *illusion d'unanimité*, sixième paramètre : les dissensions internes sont cachées et semblent donc inexistantes.

Enfin, le groupe se dote traditionnellement de *gardiens de la pensée* : certains membres du groupe s'engagent activement à protéger le groupe de toute dissidence ou information contraire.

Ces gardiens de la pensée peuvent être selon les cas, des hiérarchiques ou des personnes très charismatiques (voire les deux !) qui entraînent derrière elles le groupe.

En situation de crise, pour peu que vous ayez la chance d'avoir un dirigeant à fort potentiel charismatique, soyez vigilant à ce *Group Think* qui entraîne toute une équipe de direction à prendre une décision inadéquate…

Comme vous avez pu le lire, ces biais de raisonnement ne sont pas corrélés à un type de personnalité. Du moins aucune étude n'a été faite pour le moment sur le sujet. Néanmoins, il nous semblait important d'aborder ces points car ils sont cruciaux lorsque nous faisons face collectivement à une situation d'urgence, avec une nécessaire évaluation collective des événements et des décisions majeures à prendre.

Copyright © 2018 Gereso.

À retenir

- Le cerveau humain est victime de routines, erreurs de raisonnement appelées biais cognitifs.
- Ces biais de raisonnement sont soit liés au temps, soit aux groupes et aux acteurs.
- Ils conduisent à des erreurs de décisions importantes en situation de crise.

Copyright © 2018 Gereso.

Chapitre 2
Principaux dysfonctionnements des équipes de gestion de crise

Une entreprise attend un soutien potentiel à trois moments distincts de la crise. En amont, dans la phase préparatoire des événements, dans les cas où la direction est mobilisée et consciente des enjeux. Le second temps est au cœur même de l'événement, au moment où l'entreprise et sa direction sont dans la tourmente et qu'un responsable de communication a eu l'initiative de rechercher des consultants sur le Net « pour limiter la casse médiatique ».

La troisième méthode se situe en aval. La crise est passée et le traumatisme est tel que la direction se dit alors « Plus jamais ça, préparons-nous ! ». Le chapitre qui vient a pour objectif de faire un état des lieux des potentiels pièges et dysfonctionnements dans lesquels tombent les entreprises… préparées ou non ! Tel est le terrible constat que nous faisons ! Patrick Lagadec[27] a le premier modélisé et repéré ces éléments.

En effet, si la préparation est un élément clé de la gestion des crises, il n'en reste pas moins que le facteur humain est le maillon faible au moment où la situation se présente… problème d'évaluation des enjeux, de mobilisation des acteurs et d'organisation des tâches, nous verrons que les difficultés sont nombreuses…

27. Patrick Lagadec, Cellules de crise : les conditions d'une conduite efficace, *Éditions d'Organisation, Paris, 1995.*

Copyright © 2018 Gereso.

Regardons ensemble ces potentiels dysfonctionnements pour les anticiper au mieux.

Les dysfonctionnements liés aux acteurs

L'absence

Le premier dysfonctionnement est lié à l'absence de personne clé au sein de l'équipe de crise. Ne nous méprenons pas : une personne clé peut être un décideur, un hiérarchique comme une personne-ressource qui tient, par exemple, la fonction technique ou logistique. Une personne clé est une personne dont l'absence freine le fonctionnement optimal de la cellule de crise.

Les raisons de l'absence sont soit la sous-estimation du besoin : nous pensions pouvoir nous passer de cette personne, et finalement la situation prend de l'ampleur et son absence devient critique, soit l'impossibilité de la joindre… téléphone sans charge, hors zone, ou la personne est juste en RTT !

Exemple

Récemment un hôpital de la région parisienne a évacué une trentaine de patients pour cause de panne électrique. Lorsque notre équipe a pris contact avec la direction des ressources humaines, à sa demande, il nous a été impossible d'intervenir. En effet, pour accompagner le client et parler au président et au directeur des soins il fallait l'aval du supérieur de la responsable des ressources humaines… absente et injoignable ce jour-là !

La sous-évaluation

Le second dysfonctionnement est lié à la sous-estimation de l'événement par les personnes en charge de la veille ou de l'évaluation. La conséquence fréquente est une prise de retard préjudiciable tant dans la mobilisation des acteurs que dans la gestion de la situation. La structure se trouve alors en position de prise de parole secondaire, en mode défensif, ce qui est difficile.

Exemple

Un laboratoire pharmaceutique est confronté à un questionnement de la presse alors que deux camions de produits biologiques sont « perdus » sur les autoroutes de France.

Copyright © 2018 Gereso.

> Les journalistes ont eu vent de l'affaire et l'entreprise ne percevait pas le risque médiatique. « Il s'agissait juste d'un problème de papier et nous allions sûrement revoir très vite ces deux camions ». Ce fut le cas en effet… mais les quelques articles dans les rubriques « insolite » des journaux ont marqué les esprits.

Le manque d'autonomie

Certaines entreprises sont tellement hiérarchiques que la responsabilisation n'est pas activée. La conséquence est par exemple le manque d'autonomie de certains acteurs dans leur domaine d'expertise ou de compétence. Ne pas confondre autonomie et initiative. Nous le verrons dans le point suivant, il ne s'agit pas de prendre des initiatives dans tous les sens sans se coordonner. Mais de mener à bien sa tâche sans être contrôlé par toute une équipe. L'exemple est celui d'un responsable de communication qui ne peut pas rédiger son communiqué seul… et se doit de travailler en groupe !

La volonté de travail commun ou de consensus

Vous l'aurez compris, nous pouvons aussi exprimer ce dysfonctionnement par la volonté de tout faire ensemble ! Si la perte de temps est manifeste, la démotivation des acteurs compétents est une conséquence larvée…

De même lorsqu'il s'agit d'avoir un consensus sur une décision. Prendre une décision est rendu compliqué en situation de crise, car il est bien rare qu'une option soit l'évidence et qu'elle soit bénéfique en tous points. Nous choisissons l'option dont « les pires des conséquences sont les mieux assumées ». Il s'agit donc d'une évaluation souvent subjective sur laquelle le consensus devient une vue de l'esprit.

La prise d'initiatives non coordonnées

À l'inverse du manque d'autonomie, rien de pire en situation de crise que les prises d'initiatives solitaires et rapides… voire contradictoires ! Le bruit fait et les contradictions apparentes donnent un écho encore supérieur à l'événement et la cacophonie interne devient elle-même un phénomène amplificateur efficace du stress.

Le repli sécurisant en « cellule » de crise

Il est fréquent en situation de crise d'entendre des dirigeants dire « Replions-nous en cellule de crise ». Cette notion de repli est pleine d'implicites : repli

Copyright © 2018 Gereso.

sur soi, loin des autres, en apparence en sécurité. Le principe du repli est opposé à celui du lien maintenu avec les publics impactés par l'événement. Dans une telle situation, gardons en tête que si « nous ne disons pas ce que nous sommes et ce que nous faisons alors, pendant ce temps, d'autres diront ce que nous ne sommes pas et ce que nous ne faisons pas[28]. »

Le lâchage (lynchage ?) médiatique

Combien de dirigeants, identifiés comme porte-parole pour leurs structures sont ensuite lâchés devant les médias ? Peu de préparation technique, pas de préparation mentale, et pas de préparation comportementale. Le résultat est alors terrible : un lynchage médiatique, souvent reproché aux médias !

Les journalistes n'y sont pour rien ! Ils sont entraînés à un sport ou une discipline qu'ils pratiquent chaque jour, plusieurs heures par jour. Alors si vous voulez jouer… il faut vous entraîner. Sinon le résultat vous montrera que vous auriez dû. Et le problème du résultat est qu'il installe en vous un manque de confiance tant à l'égard de la presse que de vous-même… et des publics.

Alors faites des « média training », travaillez en équipe sur ce point et le jour J faites-vous préparer, accompagner, et débriefer afin de tirer le maximum de cet exercice difficile mais accessible.

La volonté de perfection et d'expertise (jargon)

Parmi les pires, il y a les médecins et les juristes ! Certes la vérité médicale n'accepte pas l'à peu près. Mais le grand public, lui, ne comprend pas l'expertise médicale… le grand public qui lit son Parisien/Aujourd'hui en France, ou surfe sur Internet vite fait depuis sa tablette, ne dispose pas des 30 000 mots de l'expert de tel sujet.

En effet, en quelques chiffres : le Grand Robert compte environ 75 000 mots. Dans notre quotidien, nous en utilisons 1 600 régulièrement sachant que parmi ceux-ci 800 représentent 90 % de notre vocabulaire quotidien [29].

Bref, faisons simple ! « Appelons un chat, un chat et pas un félin domestique ».

Copyright © 2018 Gereso.

28. Patricia Denoyer, www.scriptum.fr
29. Source : Weblettre.net

Les jeux de pouvoirs et d'ego

Le pouvoir et l'ego sont deux belles sources de dysfonctionnement en situation de crise. Pourquoi est-ce lui qui parle de ce sujet que je connais mieux que lui ? Pourquoi est-il dans la cellule de crise et pas moi… ou l'inverse : « Ça fait trois fois que je "bousille" mon week-end alors que le chef de produit lui est resté tranquille à son barbecue ! » Et celui qui veut « assurer » parce que le patron, du fait de la situation, sera dans la salle, alors qu'on ne le voit jamais !

En amont de toute situation de crise, il convient de repérer les acteurs clés, personnes-ressources tant par leur expertise que par leur comportement, qui seront mobilisables et mobilisées le moment venu. Le dispositif est expliqué en amont aux acteurs potentiels et les perceptions et potentielles incompréhensions sont clarifiées pour obtenir au sein de l'équipe de crise des acteurs mobilisés, engagés, constructifs et résistants au stress et à la pression. Et bannir les passagers clandestins !

La recherche de bouc émissaire et des causes rassurantes à défaut d'être rationnelles

Le premier réflexe (souvent !) consiste à chercher les causes et avec elles, les responsables… Bon OK, il faudra en passer par là, mais plus tard ! Pas en plein déferlement médiatique ! Dans l'urgence, le premier réflexe consiste à sécuriser les personnes et à stabiliser la situation afin d'éviter les effets dominos. Ceci fait : communiquons dessus.

Souvent, nous avons appelé les pompiers mais personne ne le dit ! Si vous ne le dites pas et qu'ils sont arrivés par derrière, comment voulez-vous que les personnes impactées le sachent et se sentent rassurées par votre mobilisation ?

Lorsque le moment sera venu, et que le calme le permettra, alors une recherche de causes et de responsables sera judicieuse.

Voilà pour les principaux dysfonctionnements liés aux acteurs. Nous allons désormais nous pencher sur les dysfonctionnements techniques et logistiques.

Copyright © 2018 Gereso.

Les dysfonctionnements liés aux structures et à la logistique

L'absence de Poste de Commandement de crise

Cela semble curieux mais le premier point réside dans l'identification matérielle d'un simple PC de crise, à savoir poste de commandement. Si vous êtes dans une grande entreprise, il y aura toujours une salle de formation ou salle de réunion polyvalente, accessible facilement, connue de tous et équipée qui pourra servir de PC de crise. Dans les plus petites structures, où les structures techniques qui n'ont que peu de personnels administratifs, cela devient parfois complexe voire impossible.

Deux options s'offrent alors… faire sans… ou élaborer un dispositif moindre. Faire sans revient à repérer à proximité de l'entreprise un autre professionnel, ou un hôtel capable de prêter ou louer une salle rapidement en cas de besoin. Dans le pire des cas ou le plus simple des scénarios, nous tablerons sur une installation de fortune dans le bureau de la direction… et nous croiserons les doigts !

La difficulté de mobilisation

Une récente mission (avortée pour ce motif !) a été l'exemple de la difficulté de mobilisation. Un hôpital de la région parisienne est sujet à une crise importante et vient d'évacuer une trentaine de malades aux premières heures du jour, dont de nombreux enfants. Nous sommes sollicités pour les accompagner. Alors que la demande nous parvient dans des délais corrects par rapport à l'événement, nous tentons pendant plusieurs heures de parler à la direction au lieu de ses intermédiaires.

Six heures après le début de l'affaire et de son traitement dans les médias, nous nous entendons dire par la responsable des ressources humaines qu'elle ne peut nous mettre en contact avec son président au motif que son propre manager n'est pas à l'hôpital pendant cette journée, qu'elle ne peut le joindre et que sans son autorisation elle ne peut assurer cette mise en relation !

La difficulté de mobilisation revêt plusieurs formes. D'abord les difficultés techniques : les moyens de communication sont « tombés », plus de téléphone, ni de mails, pas d'annuaire papier… Ou encore, certains acteurs majeurs sont injoignables : RTT, réunion « importante ». Il se peut également que le dispositif hiérarchique suppose qu'untel soit là et donne son autorisation pour appeler untel bis. Bref, s'il manque un maillon, c'est la moitié de la chaîne qui peut

Copyright © 2018 Gereso.

manquer à l'appel. La dernière option est évidemment grave : que les uns et les autres, avertis, sous-estiment la situation et ne se présentent pas !

La mauvaise circulation des informations

Nous l'avons compris : l'information est la denrée essentielle en situation de crise. Mais attention… entre les informations confidentielles qui circulent sous le manteau, ou par erreur de copie de mail et celles qui devraient circuler et qui ne remontent pas assez vite… nous ne savons pas ce qui est le pire !

Raison pour laquelle, nous vous proposons en conclusion de ce travail, des règles générales simples de communication, comportement et prise de décision pour éviter ce genre d'écueil.

Les systèmes techniques défaillants

C'est bien évident et cela a un nom : la loi de Murphy ! C'est au pire moment et dans le pire des scénarios que les téléphones seront hors charge, Internet planté, et les parkings inaccessibles… bref, les systèmes techniques montrent mieux leurs failles quand justement on a besoin qu'ils soient sans faille !

D'ailleurs, normalement votre technicien habituel sera absent ce jour-là… remplacé par un stagiaire qui vient de prendre ses fonctions, et dont le badge ne permet pas l'accès à la salle des serveurs ! OK, nous poussons un peu le bouchon… mais pas tant que cela malheureusement !

Le relais sans relais dans les équipes

Dans les crises durables, il est possible d'avoir comme chez les pompiers des personnels qui se relaient. Le greffier qui consigne le journal de bord passe le relais à un homologue et toute l'équipe de crise est remplacée de même… C'est simple, mais il faut juste prévoir une période de recouvrement pour un briefing efficace, une « mise à l'heure » de l'équipe de relais… faute de quoi un non suivi des engagements, ou des initiatives contradictoires peuvent voir le jour.

Les recrutements dans l'urgence

Que ce soit des intérimaires ou des internes, le recrutement dans l'urgence de personnes-ressources en cellule de crise est un risque majeur. En effet, ces personnes ne connaissent ni le dispositif, ni les usages. Et de ces personnes, vous ne connaissez ni la capacité de résistance au stress et à la pression,

Copyright © 2018 Gereso.

ni la confidentialité et l'engagement envers la structure, surtout dans le cas d'intérimaires.

Que faire en cas de montée en puissance de l'événement et de besoin rapide de personnes-ressources ? Préparer la crise suivante ! Au-delà de la provocation que représente cette réponse, et plus sérieusement : sur le Net vous trouverez des professionnels de la gestion de crise qui affichent des codes de déontologie. Ces professionnels n'ont aucun intérêt à ne pas être à la hauteur. C'est une question d'opportunité pour eux et d'image de marque. Certes ils vous coûteront plus cher, du moins en apparence. Car le préjudice de personnels inadaptés à la situation et qui fourniront des réponses contestables à vos publics sera largement supérieur pour votre structure.

L'absence de stratégie et d'objectifs

En communication, nous avons une règle : avoir un objectif en lien avec un public et définir ensuite une stratégie adaptée… qui sera la mise en perspective des actions les plus efficaces en fonction des contraintes et des enjeux de temps et d'argent. Mais en situation de crise, c'est comme si tous les éléments théoriques les plus intelligents étaient oubliés !

Combien de fois, entendons-nous nos clients nous dire « Nous souhaitons que vous validiez ce communiqué de presse… vous pouvez le faire dans les minutes qui viennent ? ». Nous questionnons toujours alors notre client sur son objectif et sa stratégie.

Il est nécessaire de définir en interne ce que nous souhaitons que nos publics sachent de nous, pensent de nous et fassent et ce dans une heure, trois heures, un jour et trois jours… Cet objectif défini nous choisirons une stratégie : offensive directe, offensive sur le Net, défensive, passive… et mettrons alors en place les actions en lien avec cette stratégie. Peut-être que le communiqué sera la bonne option… ou peut-être pas.

Les dysfonctionnements liés à la gestion du temps

En situation de crise, le principe de relativité décrit par Albert Einstein prend tout son sens : « Cinq minutes à côté de la plus belle femme du monde, ne seront pas similaires à cinq minutes avec la main sur une plaque chauffante. » En situation de crise, l'urgence domine… même si ce n'est pas la réalité.

Copyright © 2018 Gereso.

La précipitation

Parmi les pièges, il y a la précipitation. Vous avez l'impression de capter des signaux faibles et la mobilisation est majeure et immédiate avec une volonté de faire front… la précipitation revêt alors les atours de la panique… elle-même facteur amplificateur de la crise.

Il convient donc de distinguer la rapidité nécessaire de la remontée des informations, et de la pré-évaluation de la situation et se poser ensuite pour envisager le temps de travail et les premières mesures.

De même, au sein de l'équipe de crise, il est fréquent de voir un acteur se précipiter pour accomplir une tâche à laquelle on vient de penser… sans attendre que la liste des tâches soit établie… Nous nous rendons compte alors qu'il est sorti, qu'il aurait eu une plus grande valeur ajoutée à accomplir une autre mission… mais c'est trop tard !

Comment faire ? Dans l'ordre ! Nous listons toutes les tâches immédiates et seulement ensuite nous les attribuons à chaque acteur en tenant compte de son niveau hiérarchique, de ses expertises, du temps disponible, de sa valeur ajoutée à l'exécution de telle ou telle action.

La préparation intensive à laquelle succède la démobilisation

Lorsqu'une entreprise a vécu une situation de crise médiatique majeure, l'un des résultats est souvent une sur-mobilisation en cas de réapparition de signaux faibles. Mais attention à ce que cette sur-mobilisation ponctuelle ne tombe pas en désuétude…

Nous avons accompagné un laboratoire pharmaceutique dans la préparation d'une sollicitation presse susceptible de survenir à la suite de communiqué de l'ANSM. La préparation a duré plusieurs semaines. L'attente du communiqué près de trois mois. Notre crainte était de voir l'équipe de direction se démobiliser, ne plus relire les éléments préparés, être absents le jour J… et finalement se faire surprendre.

Notre rôle a consisté à maintenir la vigilance, alimenter le dispositif… maintenir un niveau de veille suffisant. Et lorsque les informations sont sorties… en juillet, notre client était prêt à répondre et surtout joignable malgré la période de pause estivale.

Copyright © 2018 Gereso.

La prise de retard par rapport à l'événement

La prise de retard tient en général au fait que les structures non préparées se font surprendre par les déballages médiatiques, l'ampleur et le relais sur les réseaux sociaux… C'était le cas d'une association qui a vécu un buzz médiatique terrible en juin 2011 et a attendu près de 24 heures… pour nous contacter et le tout sans avoir répondu à la moindre question de la presse !

Une vision exclusivement court-termiste (sans stratégie)

La panique des situations de crise nous fait perdre le nord. Il ne nous est jamais arrivé qu'un dirigeant nous dise « Voilà ce que je veux obtenir à la fin de cette histoire… voilà ce que je souhaite que les publics disent ou pensent de moi ! » Ils veulent en général que ça s'arrête ! Or en situation de crise médiatique, plus que jamais, il est nécessaire de définir l'objectif que nous souhaitons atteindre dans une heure, trois heures, un jour, trois jours, un mois, trois mois… une fois ces objectifs définis, nous allons envisager envers quels publics nous souhaitons les atteindre. Et nous verrons alors que ce n'est pas nécessairement la réponse frontale dans la presse qui sera la meilleure stratégie et ces éléments nous permettront de définir le message, les fameux éléments de langage, les plus appropriés.

À retenir

- Au-delà des biais cognitifs, nos structures sont souvent confrontées, en situation de crise, à des dysfonctionnements humains (management absent ou injoignable), logistiques (pas de PC de crise), organisationnel (peu ou pas de moyens de gestion des informations).
- Les identifier permet de se préparer.

Copyright © 2018 Gereso.

Chapitre 3

Principaux comportements à risques des dirigeants en situation de crise et liens avec les profils

Face à une situation d'urgence, d'émotion et d'incertitude, la grande difficulté consiste pour bon nombre de dirigeants à prendre la parole face à des victimes, témoins, collaborateurs et médias… sans savoir ce qui se passe, ce qui va se passer, etc.

C'est donc un exercice d'équilibriste à gérer entre l'annonce des faits, sans exagérer ni minimiser… L'annonce des mesures avec les mêmes précautions et enfin parler de l'avenir sans disposer (ce serait trop beau !) d'une boule de cristal.

Dans cette situation complexe, nous avons identifié douze stratégies des dirigeants que nous qualifions à risques. Nous les qualifions à risques car dans certains cas, des dirigeants ont prouvé que pour eux elles avaient été bénéfiques… Mais dans la plupart des cas, elles sont, malgré tout, risquées.

Au-delà du risque, nous nous sommes demandé si ces stratégies étaient corrélées à certains types de personnalité ou non… Il est difficile de répondre ! En effet, derrière le même comportement apparent, la même stratégie, il peut y avoir des motivations différentes liées, elles, à un type de personnalité. Donc,

Copyright © 2018 Gereso.

lorsque nous verrons un de nos dirigeants adopter telle ou telle stratégie, il conviendra de lui en demander la raison. De cette manière nous comprendrons la motivation essentielle de notre dirigeant… et identifierons alors le type de personnalité mobilisé à cet instant et saurons lui proposer une stratégie moins risquée lui permettant d'être en ligne avec ses besoins psychologiques ou sa question existentielle.

Exemple : un dirigeant veut donner un maximum de détail (rationalisme détaillé)… et vous explique que c'est dans le but de montrer que tout a été fait, que la cellule de crise est compétente (type Travaillomane). Vous pourrez lui proposer de sélectionner les éléments clés qui, selon les publics visés, seront importants et rassurants pour eux… sans les noyer dans les détails qui pourront générer un effet inverse.

L'attentisme prudent

Exemple

Démarrage d'un buzz médiatique majeur… le PDG de la société est sollicité depuis le matin par des médias

- Il fait répondre par son assistante et son attachée de presse :
- Oui, nous sommes, bien sûr, mobilisés sur le dossier. Je vous confirme que Monsieur X s'exprimera sur le sujet. Sans doute en fin de journée. Je vais noter vos coordonnées et nous vous rappelons pour vous dire où et quand…
- Mais ne peut-il pas répondre à quelques questions… au téléphone ? Notre rédaction fait son sujet dans une heure…
- Non, il a réuni ses équipes et s'exprimera en fin de journée… il veut apporter toutes les informations nécessaires à cette affaire…
- Certes mais nous aurons traité le sujet…
- Sans doute, mais nous vous communiquerons alors de nouveaux éléments et vous pourrez compléter…

Définition théorique

L'attentisme est une attitude de prudence apparente, que le dirigeant mobilise lorsqu'il indique souhaiter communiquer quelques heures plus tard, lorsqu'il disposera d'informations précises, factuelles, vérifiées.

Copyright © 2018 Gereso.

Perception de cet attentisme prudent

« Si vous ne dites pas ce que vous êtes, etc. ![30] » Bref, l'attentisme sera perçu par les publics comme du silence, de la crainte, de la non-maîtrise… et en tout état de cause comme de la non-présence.

Conséquences

Parallèlement, les réseaux sociaux, le Web, les médias classiques rempliront ce temps de données qui seront durablement gravées sur la toile. Au moment de sa prise de parole, il sera sur une position de défense, de justification et non plus de maîtrise, de prise de position, d'action.

Surtout lorsque nous savons qu'aujourd'hui il faut moins de dix secondes à une donnée pour faire le tour de la planète connectée !

Ce qui motive cette attitude selon les types de personnalité

Pour le type Empathique, qui veut être aimé et faire plaisir : « Je ne veux pas blesser les uns ou les autres en communiquant trop vite… »

Pour le type Travaillomane, qui veut être reconnu pour ses compétences : « Je préfère avoir des informations vérifiées avant de communiquer. »

Pour le type Persévérant, qui souhaite être digne de confiance : « Je ne veux communiquer que si je vérifie les informations, et que je peux m'engager sur la suite et tenir ce que je promets. »

Pour le type Rêveur, qui souhaite avoir du temps pour lui pour imaginer toutes les options : « Je vais communiquer lorsque j'aurai envisagé les options… »

Pour le type Promoteur qui relève des défis et n'apprécie pas que les autres dépendent de lui : « Je communiquerai plus tard… point. »

Pour le type Rebelle, qui souhaite être acceptable et avoir des contacts ludiques et variés : « Je communiquerai quand ce sera moins chaud… ch'sais pas comment dire les trucs… c'est pas cool ! »

Nous constatons alors que derrière le même comportement se trouvent des motivations variées. Toujours est-il que les conséquences sont les mêmes : la

30. Op cit.

Copyright © 2018 Gereso.

prise de la place par les rumeurs et l'amplification de l'incertitude, du point de vue des publics, témoins ou victimes.

Le rationalisme détaillé

Exemple

Une femme a trouvé une petite taupe ou un souriceau dans une boîte de haricots verts achetés en grande surface

Réponse du dirigeant de la grande surface :

- Il s'agit d'une boîte et d'une taupe parmi six millions de boîtes commercialisées chaque année.
- L'animal a certainement été ramassé lors de la cueillette des légumes…
- Et stérilisé avec eux…

Définition théorique

Le rationalisme détaillé est un discours professionnel qui se veut rassurant par une multitude de chiffres et une absence totale d'émotion ou d'empathie.

Perception de ce rationalisme détaillé

La perception par les publics est une minimisation de la situation et une non-reconnaissance de l'importance des faits, des risques potentiels, et surtout du statut de victime ! Le message passé est souvent compris comme « Vous avez tort de vous inquiéter… la taupe est mangeable ! »

Conséquences

Effet boomerang garanti : la direction de l'entreprise a tenté de rassurer avec des chiffres et elle passe sur le message implicite « votre situation n'est pas si importante… Cessez donc de vous inquiéter pour rien ! » En clair, il n'y a pas de problèmes et l'entreprise se fait alors attaquer non plus sur le sujet mais sur le comportement qu'elle montre face à une situation désagréable (dans le meilleur des cas…) ou grave… N'oublions pas que ce n'est pas la réalité qui compte dans une situation de crise mais bien la perception que les publics vont avoir de la situation.

Copyright © 2018 Gereso.

Ce qui motive cette attitude selon les types de personnalité

Pour le type Empathique : vouloir faire plaisir en donnant le maximum de détails et en rassurant la victime.

Pour le type Travaillomane : vouloir stabiliser et sécuriser la situation, rassurer la personne, et montrer ses compétences en donnant des détails.

Pour le type Persévérant : vouloir être digne de confiance en donnant des preuves, et être consciencieux en donnant tous les détails.

Pour le type Rebelle : dans le cas de la « taupinette » dans la boîte de haricots… tourner la situation en dérision afin de dédramatiser et de faire rire par l'implicite qui est alors présent : « Vous pouvez manger la taupe ! ».

Pour le type Promoteur : passer un message implicite du type « Cessez de vous inquiéter, il n'y a pas de quoi ! ».

Il est probable que le type Rêveur n'utilisera pas cette stratégie inconsciente de défense. Trop loin de son mode de fonctionnement.

Le silence assourdissant

Exemple

Un matin des riverains se réveillent dans un dégagement de fumées d'une couleur rougeâtre, et odorantes

Ils appellent l'entreprise émettrice de ces fumerolles. Personne ne répond, du moins directement. Ni même à la presse :

- Donnez-moi votre nom et votre téléphone et la direction vous rappellera…
- La direction a décidé de ne pas faire de commentaire. La situation est stabilisée.

Définition théorique

Refus durable ou temporaire de répondre aux attentes, inquiétudes et questions des publics impactés, doublé souvent d'un refus de répondre aux questions des journalistes.

Copyright © 2018 Gereso.

Perception de ce silence assourdissant

Bien évidemment, la perception immédiate est le soupçon ! S'ils ne disent rien, c'est qu'ils ont des « choses à cacher ». Et ceci sera ponctué par un « contactée par nos soins, la direction s'est refusée à tout commentaire » dans les médias, amplifiant l'effet négatif sur les publics.

Le silence devient assourdissant… car la rumeur court sur les réseaux sociaux et les médias, moins sur l'événement que sur le fait que l'entreprise ne réponde pas.

Conséquences

La première conséquence est le sentiment d'inquiétude des publics et la mise en cause durable de la structure. Ces deux paramètres seront longs à démonter car durablement stockés dans la mémoire du Web et la mémoire collective.

La seconde conséquence sera une impossible posture de défense par la suite. Si les dirigeants décident de communiquer, alors il y aura deux options aussi délicates l'une que l'autre. Dans la première, la situation est stabilisée, revenue à la normale… Alors pourquoi ne pas avoir communiqué plus tôt ? « Qu'est-ce que vous nous cachez si finalement c'est si simple… ».

Dans la seconde, la situation reste instable… Tout n'est pas sous contrôle, et alors… « Vous aviez raison de ne pas communiquer puisqu'en fait vous ne gérez rien, vous ne maîtrisez rien… finalement nous ne sommes pas étonnés et la situation est sans doute encore pire que ce que vous décrivez… »

Ce qui motive cette attitude selon les types de personnalité

Les motivations seront variées, même si le silence restera le même :

Pour le type Empathique : refuser de blesser certains, ou inquiéter d'autres avec des nouvelles instables, ou préoccupantes…

Pour le type Travaillomane : se sentir incompétent et craindre de se faire piéger.

Pour le type Persévérant : craindre de ne pas être à la hauteur, ni digne de confiance. Préférer le silence à l'erreur.

Pour le type Rêveur : le stress et la pression sont trop importants pour lui permettre de prendre la parole.

Copyright © 2018 Gereso.

Pour le type Promoteur : il ne voit aucun bénéfice personnel à gérer la situation, ou elle permet de mettre en difficulté quelqu'un d'autre. Il est alors dans son mécanisme de manipulation.

Pour le type Rebelle : préférer le silence à l'humour noir… ou il n'a juste pas envie !

Le déni involontaire

Exemple

Un laboratoire pharmaceutique va être en rupture de stock d'un produit clé pour la petite enfance, « mais un médicament de remplacement a été mis en place. Il n'y a donc pas d'inquiétude à avoir…»

- Nos produits sont en simple rupture.
- Ils seront sur le marché dans un mois.
- Vous pouvez utiliser un autre dispositif tout aussi efficace.

Définition théorique

Lorsque le dirigeant est dans le déni, il n'a pas la volonté de nuire ou de masquer les faits. En toute bonne foi, il ne les estime pas selon des paramètres « opinion publique », ou « impact médiatique » ou « impact sur la réputation », mais seulement du point de vue rationnel et professionnel. Et selon ce point de vue-là il n'y a aucun risque.

Perception de ce déni

Nous le répétons ici, une crise tient à la perception que les publics vont avoir de l'événement. Dans l'exemple donné ici, si le produit est clé pour l'entrée en crèche, si les parents sont habitués à ce produit et n'en veulent pas d'autre… Et face à ce silence (perception qu'ils auront alors du déni), ils douteront de la structure, du produit… Une rumeur démarrera… La crise sera là avant même que les dirigeants aient pu décider d'un quelconque plan de secours.

Conséquences

Dans une crise, il y a quatre paramètres : l'impact opérationnel de l'événement, l'impact médiatique, la sensibilité de l'opinion, et l'impact sur la réputa-

Copyright © 2018 Gereso.

tion de la structure. Un déni médiatisé par une opinion sensible et des médias mobilisés, peut avoir un impact durable sur la réputation de la structure.

Ce qui motive cette attitude selon les types de personnalité

Pour le type Empathique : penser que les gens aiment bien le produit, la structure, la marque et sous-estimer le problème.

Pour le type Persévérant : se percevoir digne de confiance, croire en la capacité de raisonnement des publics… et sous-estimer le problème.

Pour le type Travaillomane : s'appuyer sur des faits et des chiffres et négliger l'aspect émotionnel de la situation, et sous-estimer le problème.

Pour le type Rebelle : s'amuser de la situation, dédramatiser et sous-estimer le problème.

Pour le type Promoteur : ne pas voir le problème.

Pour le type Rêveur : ne pas imaginer le pire des scénarios et sous-estimer le problème.

La volonté de maîtrise absolue

> **Exemple**
>
> *Une entreprise laisse s'échapper un gaz odorant de type œuf pourri… Toute la région rouennaise est envahie par ce gaz. C'est ensuite au tour de Paris et la société déclare…*
>
> - Tout devrait être revenu à la normale d'ici 24 h.

Définition théorique

Élément de langage qui assure que la situation sera prochainement maîtrisée. Ce discours est tenu de la cellule de crise, soit vers les publics impactés, soit au sein de la cellule de crise vers le dirigeant qui s'inquiète de l'état de la situation et que les acteurs de la cellule de crise veulent rassurer.

Copyright © 2018 Gereso.

Perception de cette volonté de maîtrise absolue

Dans un premier temps, et dans les cas les plus simples, une impression rassurante. Mais souvent avec un effet boomerang, si le moindre détail vient perturber ce joli discours, le reproche vous sera alors fait, non pas d'avoir tenté de rassurer, mais d'avoir menti !

Bien évidemment pour éviter cette tentation, restez sur les faits et rien que les faits. Si la situation est stabilisée, vous avez alors des preuves à apporter. Dans le cas contraire, restez sur les mesures en cours.

Conséquences

La principale conséquence est la perte de confiance. Celle des publics qui se sentent infantilisés ou trahis, et celle de votre dirigeant qui aura lui-même essuyé les plâtres des attaques pour mensonge.

Ce qui motive cette attitude selon les types de personnalité

Les motivations sont évidemment différentes…

Pour le type Empathique : vouloir rassurer et faire plaisir.

Pour le type Travaillomane : vouloir montrer ses compétences et le fait que la crise est gérée.

Pour le type Persévérant : se faire une opinion rapide sur une situation et vouloir se montrer digne de confiance.

Pour le type Rebelle : vouloir dédramatiser la crise, qui n'est pas un moment drôle…

Pour le type Rêveur : avoir envisagé trop tôt le meilleur des scénarios.

Pour le type Promoteur : face à sa direction, se mettre au défi lui-même de résoudre à sa façon la crise en masquant la réalité. Il se mettra en valeur plus tard. Face aux autres publics : faire cesser les plaintes et les lamentations plus vite.

Copyright © 2018 Gereso.

La tentation de censure

Exemple

Face à une situation inédite et potentiellement néfaste, qui part dans les médias et réseaux sociaux, menacer les médias et les « relais » de…

- Procès et attaque en diffamation.
- Retrait des journaux dans les kiosques.
- Fermeture des sites et blogs.
- Attaques et retour de bâton en règle dans les médias…

Définition théorique

La volonté de censure s'exprime par celle de vouloir faire taire les relais d'opinions, les opposants… que ce soit dans les médias classiques ou dans les réseaux sociaux et autres blogs personnels, forums et sites.

Cette volonté s'exprime le plus souvent par des menaces de procès, des attaques en diffamation et des menaces de fermeture de sites blogs et autres.

Certains hommes politiques sont assez tentés de procéder à cette démarche.

Perception de cette volonté de censure

L'intérêt des publics pour des pétitions, des prises de position et des achats, pour les médias classiques, de numéros qui deviendront collectors… Ces numéros sont scannés et relayés sur les médias sociaux. Le vilain et le méchant étant évidemment celui qui menace la sacro-sainte liberté d'expression… La crise change de thème et elle devient encore plus intéressante…

Conséquences

Résultat inverse garanti nommé effet Streisand. Cette expression fait référence à Barbra Streisand qui en 2003, attaque en justice l'auteur et le diffuseur d'une photographie aérienne de sa propriété. Cette diffusion a lieu dans le cadre d'une étude sur le littoral et serait restée confidentielle sans cette réaction. En effet, dès l'annonce de la procédure plus de 400 000 internautes visitent le site et voient la photo !

Copyright © 2018 Gereso.

Le 4 septembre 2013, une photo peu flatteuse du Président Hollande est surmédiatisée… du fait de la demande des agences AFP et Reuters de ne pas les utiliser. Avec le soupçon que cette demande émane de l'Élysée, bien sûr !

Ce qui motive cette attitude selon les types de personnalité

Pour le type Persévérant : la volonté d'avoir raison et surtout d'agir dans la légalité. De bénéficier de conditions de dialogue équitables.

Pour le type Travaillomane : la volonté d'être compétent et que ces compétences ne soient pas mises en cause publiquement.

Le type Promoteur : la volonté de se montrer le plus fort et de mettre l'autre à genou.

Il est peu probable que les types Rebelle, Empathique et Rêveur utilisent ce mode de défense. Le type Rebelle ne voudra sans doute pas se lancer dans un combat juridique. Les types Empathique et Rêveur éviteront le conflit.

Le dégagement sur un tiers

Exemple

Les paris truqués de l'équipe de handball en 2012

- C'est pas moi qui ait parié… c'est ma compagne !

Définition théorique

Le dégagement sur un tiers consiste à faire porter le chapeau à un autre… Au moins médiatiquement.

Perception de ce dégagement sur un tiers

La perception par les autres publics n'est pas en la faveur de l'acteur. Que ce soit vrai ou pas compte peu. Ce que retiendra le public, c'est l'aspect médiatique de la chose. Le « C'est pas moi, c'est lui » de notre enfance.

Face à une telle scène, le public prend souvent la position suivante : « Bien sûr c'est sa femme qui a parié… mais il était forcément au courant ! » Le

Copyright © 2018 Gereso.

public entre avec les protagonistes dans un magnifique jeu psychologique Persécuteur-Sauveur-Victime[31].

Conséquences

Même si un procès démontre que les femmes avaient pris l'initiative de parier… le mal médiatique est fait et ne sera pas compensé. En effet, le public, sur cette seule phrase, « C'est pas moi, c'est elle » prend nécessairement la défense de la femme qui est attaquée et se souviendra que non seulement, il était au courant mais qu'en plus il n'a pas soutenu sa femme, voire il l'a chargée… « C'est pas bien ! »

Il convient dans les situations de crise de distinguer la réalité opérationnelle de la réalité médiatique. Celui qui assume la situation médiatique sera soit celui qui sera mis en cause le premier soit celui qui aura la plus forte notoriété. Nous avons un exemple de gestion de crise réussie : l'affaire des steaks hachés Chantegril chez Leclerc[32]. La faute opérationnelle incombe à une autre entreprise, mais Leclerc, étant le distributeur, gérera et assumera (parfaitement d'ailleurs) l'aspect médiatique de la crise en rappelant deux lots dans 20 départements… Dans un second temps, le distributeur se retournera contre son fournisseur… mais la presse n'en saura rien, ce n'est plus utile.

Ce qui motive cette attitude selon les types de personnalité

Pour le type Persévérant : faire valoir ses droits, la justice, ne pas assumer à la place d'un autre.

Pour le type Travaillomane : que chacun soit responsable de ses actes et mis en cause sur son champ de compétence.

Pour le type Rebelle : sous stress, ce sera de la faute des autres… et avec une éhontée mauvaise foi !

Pour le type Promoteur : pour asseoir sa force et faire porter le chapeau à d'autres…

Il est probable que les types Rêveur et Empathique n'utilisent pas cette stratégie de défense. Nous pouvons même dire que ces deux types de personnalité

31. Triangle dramatique de Steven Karpman.
32. En novembre 2005, des dizaines d'enfants sont gravement intoxiqués par la bactérie e.coli. 14 sont hospitalisés dans un état grave.

Copyright © 2018 Gereso.

prendront à leur charge la faute et la responsabilité des autres. Le type Rêveur par crainte de ne pas savoir, sous stress, se défendre. Son mode de réaction étant le repli sur soi. Le type Empathique ne voudra pas déplaire et se battre et se suradaptera.

Le corporatisme maladroit

Exemple

Dopage sur le Tour de France, suite de l'affaire L.A.

- « On ne peut pas gagner le Tour sans se doper »… Lance Armstrong à la veille du Tour 2013 !

Exemple

L'argument du « tout le monde le fait »

Plus récemment et à une autre échelle, la réaction de l'administration Obama dans l'affaire de l'espionnage de son « vieil allié » français.

Pour le Washington Post, le gouvernement américain ne pourra pas promettre de ne plus pratiquer ce genre d'écoutes car « les États-Unis ont agi ainsi pendant des décennies, et la France et les autres alliés des États-Unis ont tous leurs propres opérations de renseignement dans les pays amis ».

Selon le quotidien rien n'excuse pour autant les pratiques américaines. Le journal retoque les arguments de la Maison Blanche qui a répliqué en rappelant que les États-Unis récupéraient à l'étranger des données « du même genre que tous les pays », laissant entendre que « tous les pays » mènent de telles actions. « L'administration Obama est tranquillement en train de se justifier avec l'argument du 'tout le monde le fait', aussi bien auprès des autres gouvernements qu'auprès des critiques venant de l'intérieur », commente le Washington Post.

Si The Cable s'amuse de ce clin d'œil de l'administration Obama disant implicitement à ses alliés « Nous vous espionnons. Vous nous espionnez. C'est le jeu », il met également en garde : « Attention aux réponses des Mexicains et des Français, qui vont tous les deux compter dans l'opinion publique, qui pourrait ne pas apprécier cette relation d'espion à espion, et qui est en train d'évoluer à chaque nouvelle révélation sur le Big Brother américain. »

Source : Le monde.fr du 22 octobre 2013

Copyright © 2018 Gereso.

Définition théorique

Le corporatisme maladroit consiste à justifier une pratique critiquée, par le fait qu'elle est usuelle dans le métier… que tout le monde le sait, le fait… sans quoi c'est le métier lui-même qui disparaît ou est impossible !

Perception de ce corporatisme maladroit

Le public découvre alors que ce qu'il pense être une pratique ponctuelle dysfonctionnelle est un usage caché… Toute une profession est alors entachée.

Conséquences

Première conséquence, la reconnaissance d'un dysfonctionnement au sein d'une profession, et d'un cautionnement par les acteurs eux-mêmes.

Seconde conséquence, déclinaison de la première, un mépris affiché pour les médias qui traitent l'affaire et des publics qui prennent position.

Ce qui motive cette attitude selon les types de personnalité

Pour le type Rebelle : dédramatiser et minimiser la situation… en la rendant acceptable car connue…

Pour le type Promoteur : mettre en cause ceux-là mêmes qui envisagent de révéler l'affaire sur le thème : « Comment vous ne le saviez pas… c'est pourtant une vieille histoire… »

Les quatre autres types de personnalité ne devraient pas mettre en place cette stratégie.

En effet, le type Persévérant n'envisagera pas de dénigrer son activité pour des raisons d'éthique.

Le type Travaillomane non plus, mais cette fois pour des raisons de compétences : il ne voudra pas que ses compétences soient mises en cause par une pratique inacceptable.

Le type Empathique ne souhaitera pas être mis au ban de sa corporation et rejeté par ses compagnons.

Le type Rêveur n'envisagera pas cette option.

Copyright © 2018 Gereso.

L'arrogance réelle ou perçue

Exemple

Une entreprise leader sur le marché des sodas, vit une crise majeure en Belgique. Des jeunes sont intoxiqués après absorption de la boisson. La boisson est mise en cause…

Réponse de la société :

- Depuis le temps que notre produit est sur le marché, si nous devions avoir des problèmes de toxicologie nous le saurions…
- Nous sommes leaders sur notre marché et jamais nous n'avons eu le moindre problème.

Définition théorique

Position d'arrogance, de domination, de non-reconnaissance des problèmes, tenue par une entreprise dans une situation de crise avec un leitmotiv « Circulez y'a rien à voir… de toute manière nous sommes les plus forts ».

Cette attitude arrogante est exprimée par des mots, une position de leader, une non-reconnaissance du problème, le plus souvent à l'égard du grand public.

Perception de cette arrogance

Le public perçoit donc un refus de discuter de la situation et de chercher des responsabilités. Il se sent rejeté et méprisé…

Conséquences

L'impact sur l'image de la structure est majeur et durable. Nous avons pour exemples Coca-Cola, Total, BP…

Ce qui motive cette attitude selon les types de personnalité

Les types de personnalité susceptibles de montrer cette attitude et les raisons…

Copyright © 2018 Gereso.

Le type Persévérant : qui souhaite faire justice, faire entendre son opinion, et défend jusqu'au bout sa position. Sa croisade d'alors passera pour de l'arrogance.

Le type Travaillomane : qui souhaite faire reconnaître les compétences de ses équipes et de ses produits, et qui apportera tous les arguments factuels pour se défendre au mépris de l'aspect médiatique de l'événement.

Le type Promoteur : qui, sous stress, prendra de haut ses interlocuteurs et cherchera à les manipuler.

Le type Rebelle : qui avec arrogance tentera de rejeter la faute sur les autres.

Il est vraisemblable que les types Rêveur et Empathique ne manifestent que rarement cette attitude. Sous stress majeur le type Rêveur se replie sur lui-même et devient transparent. Le type Empathique se suradapte et cède le terrain.

Le mépris de la presse ou des victimes

Exemple

Un homme raconte dans la presse avoir été bloqué par son régulateur de vitesse et avoir été escorté par la gendarmerie pour franchir à grande vitesse les péages avant de reprendre la maîtrise de son véhicule…

La marque de véhicule communique de la manière suivante :

- Le conducteur ne peut avoir vécu cette mésaventure, c'est impossible, sans dire qu'il est un affabulateur nous émettons des réserves sur la véracité des éléments…
- Et nous mettons en cause également le traitement que les médias font de cette affaire… toujours aussi avide de sexe, sang et argent… bref avide de scoops et de sensationnalisme…

Définition théorique

Le mépris de la presse ou des victimes s'exprime en particulier par une mise en cause des propos tenus par les victimes ou par une accusation contre la presse, qui ne chercherait qu'à vendre du papier ou à faire de l'audience.

Il est fréquent dans nos interventions d'entendre : « Ces journalistes n'ont pas d'éthique. Ils ne vérifient jamais leurs informations et reprennent pour argent

Copyright © 2018 Gereso.

comptant tout ce qui est raconté… Surtout si ce sont des vieux, des femmes, des enfants, ou des personnes en difficulté… » Dans le meilleur des cas, j'arrive à tempérer… dans le pire des cas, ces éléments de mépris sortent dans la presse, justement !

Perception de ce mépris

Pas grand-chose à dire ici, sauf que presse et victimes mettent légitimement en place un comportement défensif… dont les conséquences médiatiques seront lourdes pour la structure en cause.

Conséquences

Comme l'arrogance, cette manifestation de mépris, tant vis-à-vis de la presse qu'envers le public, amplifie l'aspect médiatique.

En effet, se sentant méprisées, les victimes se défendent et aujourd'hui les moyens sont importants, mondiaux et gratuits avec blogs, forums et autres sites…

La presse, de son côté, défend son image de marque à la recherche d'éléments confortant son angle de départ. Appels à témoins, NDLR (note de la rédaction)…

Ce qui motive cette attitude selon les types de personnalité

Quels sont les types de personnalité susceptibles de montrer cette attitude et pourquoi ?

Le type Persévérant qui jugera défaillant le traitement de l'information ou qui n'aura pas confiance dans le témoignage de la victime car « trop ceci ou trop cela »…

Le type Travaillomane qui estimera que le témoignage de la victime manque d'éléments factuels et précis et que le traitement de l'information par le journaliste manque de professionnalisme.

Le type Rebelle qui rejettera la faute soit sur la victime soit sur la presse…

Le type Promoteur qui estimera que la victime a cherché ce qui lui est arrivé…

Copyright © 2018 Gereso.

Il est peu probable que les types Empathique et Rêveur adoptent ce genre de stratégie offensive.

Le cynisme et toute forme d'ironie

Exemple

En pleine canicule en 2003, combien de fois avons-nous entendu…

- C'est une bonne opération pour la CNAV.
- Des lits vont se libérer aux urgences…
- Enfin, un peu d'actu en plein mois d'août…

Définition théorique

Toutes les formes d'ironie, comme le cynisme, la dérision, l'humour noir et le second degré sont des éléments de crise. Ils en font partie, ils en sont aussi les phénomènes amplificateurs.

Perception de l'ironie

L'ironie en période de crise touche les valeurs et l'identité des témoins et victimes. Ils se sentent attaqués, méprisés et en aucun cas pris en compte dans leur détresse.

Conséquences

Ces éléments sont des phénomènes amplificateurs de la crise. En effet, imaginez un membre de la cellule de crise témoin d'un fou rire colossal au sein même de la cellule, alors que tout le monde est sous stress. Il est vraisemblable, en fin de journée, que ce sera le point marquant qu'il partagera avec ses amis, sa famille, son entourage… il est alors tout aussi vraisemblable que ce soit partagé, repartagé et que cela devienne en quelque sorte la « bévue » ou le « bon mot » c'est selon… symbole de la situation. Pensez alors une seconde aux victimes et témoins à qui ces bons mots seront racontés… et ce qu'ils pourront alors légitimement ressentir et en faire…

Dans nos interventions, nous insistons largement sur la notion de respect des témoins et victimes… C'est la seule idée qui doit traverser notre cerveau, pendant l'événement et après ! Et ce en plus des évidentes mesures techniques et opérationnelles.

Copyright © 2018 Gereso.

Ce qui motive cette attitude selon les types de personnalité

Qui est susceptible de faire de l'humour noir, du second degré et pourquoi ?

Le type Rebelle, grâce à son côté créatif et ludique et pour dédramatiser la situation.

Le type Promoteur, par son côté défiant, et en vue de choquer les autres et de les pousser dans leurs retranchements… ou pour faire un coup de charme !

Il est peu probable que les autres types de personnalité mobilisent cette énergie. Pourquoi ?

Parce que le type Empathique aura trop peur de blesser, de faire de la peine et que toute son attention sera focalisée sur le fait de faire du bien…

Le type Persévérant mettra en avant son engagement et ses valeurs et ne se réjouit pas de ce qui fait souffrir. Et pour lui : « On ne peut pas rire de tout. »

Le type Travaillomane qui souhaite voir reconnues ses compétences, sera focalisé sur la tâche à accomplir et les délais à respecter…

Le type Rêveur visualise tout ce qu'il faut faire… sans penser à en rire pour le moment.

Le mensonge

> **Exemple**
>
> *Nous citerons l'affaire Armstrong « le plus grand menteur de tous les temps »*
>
> Pendant sept ans et autant de Tours de France, celui qui passait pour être le plus grand cycliste de tous les temps était en fait le plus grand menteur de tous les temps. Avec ses aveux, c'est tout un sport qui est en crise et de grandes institutions comme l'Union Cycliste Internationale… qui a changé de président en octobre 2013 en grande partie pour cette raison.

Définition théorique

Faut-il en donner une ? Le mensonge est l'énoncé délibéré d'un fait contraire à la vérité, ou encore la dissimulation de la vérité (dans ce dernier cas on parle

Copyright © 2018 Gereso.

plus particulièrement de mensonge par omission). L'intention de tromper permet de distinguer le mensonge du déni.

Avec le Web et tous les outils de photographie, vidéo et le rôle d'« hyper-consommacteur » de l'information qu'est devenu le citoyen lambda… je me demande encore comment certains chefs d'entreprise, hommes politiques ou grands sportifs peuvent envisager de mentir sans penser se faire prendre un jour…

Perception de ce mensonge par le public

Évidemment nous ne faisons pas de commentaires ! Sinon que la chute et longue et dure pour celui qui a menti ! Le public se sent trahi, victime. Les récentes et nombreuses affaires politiques en sont la parfaite démonstration : Cahuzac (et sa femme !), Michèle Alliot-Marie et son « non-voyage » en Tunisie en décembre 2010[33].

Conséquences

En termes d'image, les conséquences sont majeures, tant en termes médiatiques directs pour la personne concernée ou la structure, que pour son terrain d'intervention. Dans les cas politiques, c'est tout un univers qui est discrédité. Autre exemple, celui du cyclisme.

Ce qui motive cette attitude selon les types de personnalité

Quels sont les types de personnalité susceptibles de mentir en situation de crise ? Sans doute tous ! Mais pas pour les mêmes raisons.

Le type Empathique : pour ne pas dire une vérité blessante, pour masquer le pire, pour faire plaisir à une personne importante, ou sur demande d'une personne influente…

Le type Persévérant : par vengeance, pour rester en ligne avec un choix initial qu'il a fait, pour être fidèle à une personne plus qu'à une cause ou l'inverse… bref, par choix.

Le type Travaillomane : pour masquer un élément qui mettrait en cause ses compétences…

33. http://www.lemonde.fr/politique/article/2011/02/03/tunisie-les-approximations-de-michele-alliot-marie_1474484_823448.html

Copyright © 2018 Gereso.

Le type Promoteur : pour régler des comptes ou prendre des risques… Pour tenir une position improbable mais visible… Pour tenter un coup.

Le type Rebelle : pour rejeter la faute sur un autre, pour ne pas assumer sa responsabilité dans une crise.

Le type Rêveur : par omission principalement, en étant dans le repli et restant silencieux…

À retenir

- Douze réflexes ou stratégies à risque sont identifiés : l'attentisme prudent, le rationalisme détaillé, le silence assourdissant, le déni involontaire, la volonté de maîtrise absolue, la tentation de censure, le dégagement altruiste, le corporatisme maladroit, l'arrogance réelle, le mépris de la presse et des victimes, le cynisme, le mensonge.
- Chaque type de personnalité peut mobiliser ces comportements mais avec des motivations différentes.

Copyright © 2018 Gereso.

Copyright © 2018 Gereso.

Chapitre 4
Comment annoncer une mauvaise nouvelle et éviter que la situation ne s'aggrave ?

Nouvelle simple… La fin d'abord

Les mauvaises habitudes

Exemple

Accident grave sur un site industriel. Appel téléphonique

- Madame, je vous appelle parce que ce matin, votre mari était planifié sur une opération de maintenance électrique. Il intervenait avec Robert X que vous connaissez. L'armoire avait été révisée il y a un mois, mais il y a eu un dysfonctionnement… etc., etc.

Dans cet exemple, le manager commence l'histoire par un « il était une fois » terrible. En effet, il donne un maximum de détails mais omet une chose : ce que souhaite savoir la femme ! Qui pendant tout ce temps imagine le pire et ne va sans doute pas se gêner pour le couper. Il faut avoir en tête que si nous parlons en moyenne à 170 mots par minute, nous pensons à une vitesse quatre

Copyright © 2018 Gereso.

fois supérieure : estimée à 600 mots/minute. Donc pendant tout le discours, la femme de cet exemple a largement le temps d'écrire un scénario dramatique et d'avoir une réaction émotionnelle forte.

Les recommandations

Nous appelons nouvelle simple, une nouvelle certes grave, mais dans laquelle il n'y a pas de décès à annoncer. Nous sommes face à un accident avec une évacuation à l'hôpital par exemple… Même aux soins intensifs, c'est une nouvelle simple ! Curieusement ! En effet, aux soins intensifs la personne est vivante.

Donc commencez par la fin… ce qui donnera :

Exemple dans le cas précédent

- Madame, je vous appelle parce que votre conjoint vient d'être évacué vers l'hôpital X… Que souhaitez-vous faire ? Vous y rendre ? Être accompagnée ?

S'il est possible que la femme passe à l'action, le plus probable est qu'elle va poser des questions. Mais elle aura en filigrane le fait que son mari, même dans un état grave, est vivant. Ce qui change considérablement la première réaction émotionnelle.

En fonction du type de personnalité de base de la personne, les réactions ne seront sans doute pas les mêmes.

Un type Empathique pourra montrer de la panique, de la tristesse, des larmes et une forte émotion.

Un type Travaillomane pourra poser des questions précises sur les circonstances de l'accident, l'heure, les éléments relatifs à l'état de santé de la personne avec un ton de colère frustrée.

Un type Persévérant pourra donner un avis péremptoire sur les conditions de travail ou de sécurité et formuler une attaque.

Un type Promoteur pourra écourter la conversation, et passer à l'action immédiatement.

Un type Rebelle pourra réagir par des onomatopées et râler à haute voix.

Copyright © 2018 Gereso.

Un type Rêveur pourra rester silencieux… avec un besoin d'être dirigé et guidé pour agir.

Mais retenons donc que dans ces situations de crise, dans les cas où nos victimes sont en vie, c'est le message à faire passer le plus vite possible… par tous les moyens et qu'ensuite les réactions, seront variées… Préparez-vous !

Nouvelle complexe… Commencer par les enjeux

Les mauvaises habitudes

Chaque fois que nous sommes dans une situation où il nous faut annoncer de mauvaises nouvelles, nos craintes d'arriver au moment le plus terrible nous font nous noyer dans des milliers de détails, ou revenir à un historique long et passé… voire dépassé.

Alors que la vitesse de la pensée est largement supérieure à celle de la parole et que notre interlocuteur va réaliser dans sa tête un mauvais scénario et nous interrompre, augmentant notre stress. Cercle vicieux !

Exemple

- L'an dernier nous avions pris les engagements de… et cette année, nos résultats sont en dessous des prévisions… nous allons devoir prendre des mesures… etc., etc. !

Les recommandations

Faire un point rapide sur l'état de la situation aujourd'hui sans revenir à ce moment-là sur l'historique. Et indiquer immédiatement les différentes mesures possibles dans ce nouveau contexte. Il est probable alors qu'aucune option ou mesure ne sera bonne à 100 %. Sinon vous ne seriez plus en situation de crise puisque vous ne seriez plus sous la pression de l'urgence, des émotions et de l'incertitude !

Face aux différentes options qui s'offrent à vous, élaborez un TAD, tableau d'aide à la décision.

Prenons un cas concret. Vous êtes une grande surface. Plusieurs centaines de vos clients vous informent être victimes d'une fraude bancaire et supposent que cette fraude provient de votre système de caisse. Par ailleurs, le GIE Carte Bancaire confirme ces faits et vous découvrez avoir été victime d'une escro-

Copyright © 2018 Gereso.

querie en bande organisée. L'enquête est en cours. La question qui se pose à vous est la suivante : « Faut-il faire une communication interne… sachant que certains de vos collaborateurs peuvent être victimes… peuvent vous questionner ?… »

Faire ou pas une communication interne ? Quel TAD ?

	Bénéfices	Risques
Faire	Être transparent Se montrer solidaire de ses collaborateurs Identifier potentiellement de nouvelles victimes	Pointer du doigt une défaillance de la structure Faire sortir dans la presse le problème Augmenter la perception du risque chez les clients
Ne pas faire	Contenir l'aspect médiatique de la situation Permettre la poursuite de l'enquête sans bruit	Se le voir reprocher plus tard par les collaborateurs (sachant que l'assurance jouera son rôle

En regardant, ce tableau nous sommes guidés vers la décision, qui, bien que complexe, sera mieux assumée. Nous disons dans notre jargon que « Nous prenons la décision dont les pires des conséquences sont les mieux assumées… à un instant T », c'est-à-dire qu'à T + 1… il se peut que la décision ne soit plus la même.

Une fois que la décision est prise, alors seulement nous pouvons la partager comme indiqué ci-dessus.

Nouvelle terrible… Être présent !

Les mauvaises habitudes

Parmi les mauvaises habitudes, il y a le temps de latence entre les faits et les premières prises de parole ou annonces. Rappelons-nous la canicule de 2003…

Les recommandations

Lors d'une crise et événement majeur, l'anxiété des proches atteint un niveau maximal.

Dans ces cas, où les médias couvrent en temps réel l'événement, la présence rapide et efficace est de mise. Annoncer vite ce qui se passe, être transpa-

Copyright © 2018 Gereso.

rent sur ce que l'on sait en particulier sur les victimes, leur nombre, leurs nationalités.

Nous savons que nous ferons face à toutes les réactions émotionnelles possibles et légitimes dans de tels cas. Nous devons nous y préparer, que nous soyons chefs d'entreprise, politiques, élus…

Adopter un langage proactif

Dans ces annonces difficiles en situation de crise, la façon de dire les choses a autant d'importance, sinon plus, que ce qui est dit. Si les canaux de communication et les perceptions sont essentiels, nous allons renforcer encore notre impact en mobilisant un langage proactif.

« La charge émotionnelle d'un mot a souvent plus d'importance que la signification donnée par le dictionnaire, car les mots sont essentiellement des évocations qui prennent pour chacun des sens différents », indique Françoise Kourilsky[34]. Elle précise d'ailleurs dans son ouvrage que certains mots sont freins et d'autres moteurs.

Un langage proactif sera principalement composé de mots moteurs dont la caractéristique est leur puissance d'évocation afin de débloquer une situation. « Ils permettent d'ouvrir ou de fermer une issue, de mener à la solution ou de s'en détourner[35] ».

Mots freins - langage réactif	Mots moteurs - langage proactif
Pourquoi ?	Dans quel but ? Qu'est ce qui…
Échec	Résultats, situation, bilan
Mais	Et
Essayer	Faire, proposer, tester
Peut-être	Sans doute
Explication	Solution
Devoir	Choisir, pouvoir, décider
Ne soyez pas inquiets	Soyez rassurés
Nous ne pouvons pas vous en dire plus	Nous vous avons dit ce que nous savons
Nous ne pouvons communiquer	Nous communiquons dès que possible

34. Françoise Kourilsky, Du désir au plaisir de changer, *Dunod, Paris, 2008.*
35. Idem.

Copyright © 2018 Gereso.

Mots freins - langage réactif	Mots moteurs - langage proactif
Il n'y a que peu de dégâts	Les dégâts sont limités à…
Un petit moment	15 minutes
Il faut que cela cesse	Nous avons décidé de mettre en place…
La situation est bloquée	Nous cherchons de nouvelles options
Nous hésitons	Nous avons plusieurs options
On fera	Nous ferons
La direction	Notre équipe de direction
Les personnes, les salariés	Nos collègues
Ce n'est pas une crise	C'est une situation

S'engager et tenir son engagement

Lorsque nous faisons face à l'urgence, l'émotion et l'incertitude, en pleine bourrasque il est parfois difficile de prendre des engagements et de les tenir. Pourtant « s'engager » et « tenir » sont essentiels pour sortir au mieux de la tempête.

S'engager consiste d'une part à prendre des décisions, certes mais surtout s'engager personnellement. En tant que dirigeant savoir faire face, se montrer, être présent. Ne pas laisser la place aux seuls opérationnels de l'urgence ou de la communication.

Tenir est le second pilier. En effet, bien souvent lorsque le dirigeant a assumé son rôle une première fois dans la communication, il peut estimer :

- Qu'il n'y a rien de nouveau à annoncer.
- Que ce qui a été dit, suffit.
- Que les rumeurs sont des rumeurs et qu'il ne souhaite pas y répondre…
- Que les collaborateurs connaissent leur métier et qu'il n'y a rien à ajouter !

Pour ces différentes (mauvaises) raisons, il pourra alors refuser de « tenir la position ». Or en situation de crise, la récurrence est de mise. Venir et revenir. S'il n'y a rien de nouveau à dire (langage réactif) c'est que la situation est stable (langage proactif). Et cela est en soi une information. Par ailleurs, être présent et tenir la position c'est aussi montrer que la direction est toujours mobilisée tant que la situation n'est pas revenue à la normale. C'est aussi et encore une information importante pour les victimes et les collaborateurs.

Copyright © 2018 Gereso.

À retenir

- Pour des annonces simples, même en situation de crise, commencer les déclarations par la conclusion.
- Pour les annonces dramatiques des décès, être présent et faire court, se préparer aux réactions émotionnelles variées.
- Renforcer sa présence par un langage proactif.
- S'engager et tenir : assurer une communication récurrente.

Copyright © 2018 Gereso.

Copyright © 2018 Gereso.

Chapitre 5
Faire face aux réactions émotionnelles

Émotions de substitution et émotions authentiques

Prenons une situation de la vie quotidienne. Vous allez chercher à l'école votre jeune enfant. Il est dans la cour, vous êtes garé en face. Il lui faut traverser la route pour vous rejoindre, ce qu'il fait en courant. Il manque de se faire renverser. Quelle est alors sans doute votre réaction ? Il est probable que vous lui « passiez un savon considérable ». De son point de vue, vous êtes en colère. Vous en montrez tous les signes. Mais quelle est l'émotion réelle que vous ressentez ? Il est vraisemblable que ce soit de la peur. Vous êtes victime bien malgré vous d'une émotion de substitution (la colère) qui prend le pas sur l'émotion authentique (la peur).

En fonction de notre type de personnalité nous pourrons montrer telle ou telle émotion de substitution au lieu de telle ou telle émotion authentique.

Cet élément est essentiel en communication de crise pour éviter d'interpréter à tort les comportements émotionnels de nos interlocuteurs.

Copyright © 2018 Gereso.

Derrière les larmes, repérer la colère

Dans les situations de crise, nous ferons face à des larmes, des pleurs, une position de victime dans le discours, des plaintes. Nombreux sont les professionnels, dirigeants, managers, collaborateurs à « ne pas savoir quoi faire face aux larmes » ou à la victimisation qui déclenche chez eux un mécanisme de défense sur le thème « Ce n'est pas de ma faute ! ». Ils se sentent désarmés, maladroits.

Dans de nombreux cas, les larmes sont l'expression de la tristesse, émotion authentique. Une des fonctions de la tristesse, nous dit Daniel Goleman[36] est de nous aider à supporter une perte douloureuse. Une personne qui nous montre ses larmes comme expression de son émotion authentique attend de nous réconfort et chaleur.

Quels comportements adopter alors ? Des gestes chaleureux, de la gentillesse, de l'écoute.

Quels comportements éviter ? Minimiser le problème, tenter de faire croire à autre chose, laisser la personne seule, lui parler de soi sur le thème « Tu sais pour moi aussi c'est difficile… » ou pire « tu sais moi c'est pire ! »

Mais dans certains cas, nous ferons face au remplacement d'une émotion authentique par une émotion de substitution. Comment la verrons-nous ? D'une part les personnes se décrivent comme victimes et amplifient leurs ressentis et d'autre part parfois elles pourront nommer l'agacement ou la colère… sans s'en rendre compte !

La Process Com nous permet de comprendre alors que nous sommes face à un type Empathique qui, sans doute, est mal à l'aise avec la colère… « Je n'ai pas le droit d'être en colère » et montre alors la tristesse et le chagrin à la place.

Dans une telle situation, nous pouvons alors changer de comportement et, au lieu de montrer chaleur et compassion, aider notre interlocuteur à se remobiliser en cherchant des options, des solutions. En effet, la colère est la manifestation de l'impuissance dans une situation donnée. « Je suis dans une impasse… je lui en veux… cette situation est insupportable pour moi… »

En résumé les larmes peuvent être l'expression de la tristesse, ou de la colère.

36. Daniel Goleman, L'intelligence émotionnelle*, Robert Lafont, Paris, 1997.*

Copyright © 2018 Gereso.

Derrière la colère frustrée, repérer la tristesse

Voilà une nouvelle situation de crise, et une victime montre une colère rageuse et frustrée, faite d'attaque contre elle-même ou contre le monde entier.

Il est possible que la personne soit réellement en colère, signe d'impuissance à atteindre un objectif, à obtenir satisfaction, à gérer la situation. Pour apaiser la colère nous dit Goleman, il convient de trouver des alternatives à la situation. Cela est parfait si nous sommes vraiment face à une personne en colère.

Mais dans certains cas, la colère ne sera que l'émotion de substitution. Elle pourra alors masquer un chagrin terrible. Dans cette hypothèse, notre interlocuteur pourra être de type Travaillomane qui remplace parfois le chagrin face à la perte par de la colère frustrée.

Comment le repérons-nous ? Nous sommes face à la colère, et nous supposons que la personne cherche des options ou solutions. Nous lui en proposons et nous nous apercevons qu'elle les dénigre les unes après les autres… Si nous lui suggérons « qu'elle doit être très déçue et triste, voire désespérée » dans cette situation, alors, il est possible que la personne acquiesce. Nous sommes de nouveau face à la substitution de la tristesse ou du chagrin par de la colère.

Que faire alors ? Sans doute juste se tenir à la disposition de notre interlocuteur, l'assurer de notre présence et de notre compréhension. Formuler le fait que nous comprenons « sa colère face à cette situation dramatique… » En sachant que nous parlons de chagrin ! Mais peut-être convient-il alors de ne pas trop proposer le contact tactile que le type Travaillomane ne recherche pas.

Derrière la colère vertueuse, repérer la peur

Nouvelle situation, nouveau comportement. Cette fois nous faisons face à une colère vertueuse et moralisatrice. Une position dominante de notre interlocuteur, en tout cas en apparence.

Nous pouvons certes voir la colère… mais se dire aussi que cette personne nous montre autre chose. Et si elle nous montrait la peur de ne pas faire face du type Persévérant ?

Face à une situation dramatique, le type Persévérant peut manifester une colère attaquante sur le thème de la morale et des valeurs. Il est possible

Copyright © 2018 Gereso.

qu'il ressente une terrible peur de ne pas être à la hauteur. Comment le verrons-nous ? Par la croisade qu'il pourra mettre en place contre tous et contre chacun !

Comment réagir alors ? Surtout éviter toute escalade et ne pas prendre pour soi les propos tenus. Reconnaître en revanche, l'importance de ses valeurs et le fait « qu'elles sont bafouées dans cette situation dramatique et que nous pouvons comprendre pourquoi il se met dans cet état… ». Lui demander comment il voit les solutions, à quelles options il pense, comment on pourrait faire au mieux, en se rappelant qu'il a sans doute besoin d'être utile. Valoriser ce qui est important pour lui… en étant sincère ! Éviter absolument de lui signifier sa peur… Il pourrait déclencher d'autres mécanismes de défense.

Derrière la colère froide ou la manipulation, repérer la peur de l'intimité

Vous êtes dans une situation où un interlocuteur vous parle à peine ? Il répond par bouts de phrases… ou pas ! Il vous montre une sorte de colère froide, détachée, inamicale… vous n'avez que peu de prise sur les échanges et vous sentez rejeté voire manipulé. Il est possible qu'il ressente de la colère. Dans cette hypothèse, il recherche vraisemblablement des options dans une situation complexe.

Mais il est aussi possible qu'il remplace une autre émotion par cette colère froide. Le type Promoteur peut remplacer dans certains cas la peur de l'intimité et du lien par cette colère froide.

Regardons alors cette situation dans le détail ? Est-il possible que notre interlocuteur connaisse une victime, soit en charge de ces victimes, ait des liens avec les victimes… En quoi ces liens pourraient être impactés par la situation ?

Que faire alors ? Éviter de rechercher le contact, les confidences et la proximité : c'est le premier réflexe à avoir. Il est possible ensuite que notre interlocuteur passe à l'action, prenne des initiatives solitaires pour se sortir de cette situation. Vous pouvez essayer de le cadrer, de le mettre au défi, de le confronter… le faire avec une bienveillance sincère malgré son comportement en apparence « dur ».

Copyright © 2018 Gereso.

Voir le repli, repérer le sentiment d'être insignifiant

Vous avez fait un point de situation et vous faites le constat qu'un de vos collaborateurs reste sans bouger, silencieux, ne montre aucun état d'âme ou émotion. Vous vous demandez s'il a compris et vous pouvez supposer qu'il est anéanti. Si c'est le cas, en le questionnant, vous le saurez.

Mais une autre hypothèse est possible : il est de type Rêveur et se replie intégralement dans sa coquille en se sentant insignifiant. Il se voit comme tel. Il ne paraît pas capable alors de prendre la moindre initiative et ne se reconnaît sûrement aucun pouvoir.

Que faire alors ? Ne pas chercher à le réconforter ou le convaincre du contraire, ne pas lui demander son avis ou le forcer à prendre la parole en public, ne pas lui demander ses ressentis. En bref, ne surtout pas le confronter en public sur le thème « Mais ne reste donc pas là les bras ballants… c'est la crise, il y a urgence, vas-y ! »

Au contraire, lui donner des consignes claires et directes, avec un temps légitime pour les effectuer… Rester neutre et courtois, simple sans en faire trop. Le type Rêveur peut se sentir en difficulté lorsqu'il a de l'autorité et du pouvoir.

Derrière la colère revancharde et identifier le refus de la responsabilité

En situation de crise, vous constatez qu'un membre de l'équipe blâme les autres, rejette la responsabilité de tous les faits sur les uns et les autres. Il peut s'agir d'une forme de colère blâmante. Dans cette hypothèse, rappelons-nous que la colère a besoin de contournements et de solutions dans une situation apparemment bloquée.

Mais dans une autre hypothèse, nous pourrions dire qu'il s'agit ici d'une émotion de substitution liée au refus de responsabilité du type Rebelle. Le type Rebelle a souvent du mal à assumer sa part de responsabilité dans les aléas de la vie qui lui arrivent. Il rejette alors sur les autres, le monde… toutes les fautes !

Quels comportements éviter ? Dans cette hypothèse, nous vous conseillons d'éviter toute leçon de morale, toute contrainte et ordre à exécuter, toute exigence sur le thème « Tais-toi ou sors ! ». Gardez en tête que le type Rebelle

Copyright © 2018 Gereso.

a besoin de contacts variés et ludiques, offrez-lui les recadrages nécessaires pour le faire sourire, pour dédramatiser la situation… Il est possible alors qu'il vous dise « excuse-moi, je pète un câble… » Et l'affaire sera réglée !

En résumé… ne pas prendre les comportements comme ayant un sens unique. Ils sont la manifestation externe d'un état interne, dont seul l'émetteur a le sens. Nous ne pouvons qu'être témoins de ces manifestations et en situation de crise, mobiliser toute notre énergie à ne pas juger, chercher à comprendre pour nous adapter.

Empathique	Colère	Chagrin
Travaillomane	Chagrin face à la perte	Colère frustrée
Persévérant	Peur de ne pas faire face	Colère attaquante
Rebelle	Refus de la responsabilité	Colère blâmante
Promoteur	Intimité et lien	Colère froide et manipulation
Rêveur	Sentiment d'insignifiance	Repli

À retenir

- Nos émotions sont des messages. Nous pouvons montrer des émotions authentiques comme la peur, la colère, la tristesse et la joie.
- Nous pouvons également masquer ces émotions authentiques par des émotions de substitution. Cette combinaison émotion de substitution/ émotion authentique change en fonction des types de personnalité.

Copyright © 2018 Gereso.

5e partie

CONCLUSION SOUS FORME DE DERNIÈRES RECOMMANDATIONS… POUR LA ROUTE

Copyright © 2018 Gereso.

Copyright © 2018 Gereso.

Chapitre 1
Règles générales

« En situation de crise :
Imaginez le pire… vous ne serez pas déçu ! »

Muriel Jouas

Cher lecteur, nous allons bientôt nous quitter. Toutes les bonnes choses ont une fin… et même les crises ! Nous vous proposons ici une dernière réflexion.

En effet, vous savez maintenant faire face aux réactions émotionnelles des publics, qu'il s'agisse de votre équipe en cellule de crise, des témoins et victimes et de tous ceux qui seront impactés de près ou de loin par votre événement.

Cependant, dans un dispositif de prévention et de gestion de crise, il peut être utile de définir des règles générales de fonctionnement tant en termes de gestion, de comportement, de prise de décision et de communication.

Ces règles sont en dehors de tout lien avec des profils et permettent de mettre en place des modes opératoires partagés. Elles sont les bases de notre fonctionnement. Si elles sont partagées « à froid » en amont, alors elles nous permettront de nous y référer, en cas de besoin, « à chaud », tant au sein de la cellule de crise qu'en externe.

Copyright © 2018 Gereso.

Ces règles sont valables à la fois au sein d'une cellule de crise et au cœur d'une équipe traversant une crise.

Règles de gestion de crise

Règle 1 : Toute personne témoin d'un événement anormal mettant en péril les personnes ou les biens, la structure ou son image, doit en informer immédiatement le responsable crise ou son manager.

Bien sûr pour être applicable cette règle suppose d'être partagée à tous les niveaux de la structure, par tout moyen et plan de communication. À défaut, évidemment, les témoins ne sauront ni quoi faire ni à qui s'adresser.

Ce dernier point est d'ailleurs essentiel : l'entreprise doit identifier un « responsable crise » ou « contact crise » qui sera le point d'entrée connu de tous en cas d'événement.

Règle 2 : Toute personne identifiée comme spécialiste de la problématique à traiter, en coordination avec l'équipe de crise ou de direction, à partir des analyses d'impact, détermine les plans d'actions nécessaires pour prévenir les effets dominos, stabiliser la situation et sécuriser les personnes et les biens.

Il est indiqué ici que les personnes non expertes ne sont pas nécessairement mobilisées. En effet, il n'y a pas de passager clandestin dans une équipe de crise. Ces dispositions partagées « à froid » évitent les problèmes d'ego sur le thème : « Mais pourquoi n'ai-je pas été appelé ? », le moment venu.

Règle 3 : Toutes les initiatives sont discutées et validées en commun au sein de la cellule de crise ou au sein de l'équipe.

En situation de crise, une initiative n'est prise ni en solitaire ni de manière directive. Bien entendu le RCC, responsable de cellule de crise est amené à piloter, décider, gérer. Et parfois, il tranche. Mais dans ce cas il explique et donne du sens à sa stratégie afin de maintenir mobilisation et motivation.

Règle 4 : Toutes les démarches seront orientées « solution », au moins dans la phase de déferlement de la crise.

Être orienté « solution » signifie que nous prenons toutes les décisions en vue de « sortir le bateau de la tempête et le ramener au port avec tout son équipage ». Ensuite seulement, il sera temps d'analyser les causes et les dysfonctionnements et prendre les éventuelles sanctions. Mais dans un second temps et dans le calme.

Copyright © 2018 Gereso.

Règle 5 : Une stratégie sera fixée par les membres de la direction et toute la gestion sera en ligne avec cette stratégie.

Décider d'une stratégie c'est décider d'une ligne de conduite. Si nous décidons de mettre en place une stratégie proactive d'appel téléphonique de tous les consommateurs, comme l'a fait Leclerc au moment de la crise Chantegril (2005) alors, le communiqué de presse est logique, le point presse aussi, la présence sur les plateaux TV aussi.

Si nous décidons d'une stratégie en face à face… alors ces éléments ne seront pas utiles.

Nous voyons comment ces simples règles, affichées dans le dispositif de gestion de crise, peuvent aider à son pilotage.

Règles de comportement

De la même manière, nous pouvons nous autoriser à rappeler certains comportements nécessaires ou à bannir en situation de crise.

Ces règles s'adressent à tous les collaborateurs, contributeurs de la cellule de crise ou juste au sein d'une équipe en turbulences.

Attitudes à privilégier

Focaliser sur le présent et le futur immédiat. Ne pas revenir sur le passé, le passif, les « Je savais que ça devait arriver ! »

Traiter l'événement comme un événement singulier. Éviter les amalgames avec des événements passés.

Chercher les solutions, ne pas focaliser dans ce premier temps sur les causes et responsabilités.

Questionner l'équipe de crise ou son management, la direction, et éviter de faire circuler des rumeurs ou de fausses informations qui ne manqueront pas d'amplifier la perception de crise.

Favoriser la coordination et éviter les luttes de pouvoir interpersonnelles ou interservices.

Copyright © 2018 Gereso.

Demander une pause ou la proposer à un collègue qui montre des signes de stress et de fatigue. Savoir que notre état de fatigue influe sur notre capacité d'analyse, de prise de recul et de prise de décision.

Encourager l'expression des émotions, au sein de la cellule de crise comme avec les collaborateurs ou les personnes externes témoins. Si nous acceptons la présence des émotions nous acceptons la part humaine de chacun.

Associer une remarque constructive à un désaccord. Si nous devons exprimer des opinions différentes, les associer à une recommandation opérationnelle pour ne jamais s'installer dans l'opposition mais générer la coopération et la co-construction.

Se coordonner avec la cellule de crise, ou son manager, pour toute action. Encourager la coordination pour ne pas discréditer la hiérarchie ou le management par une initiative, que celle-ci soit bonne ou mauvaise.

Respecter l'organisation et la répartition des tâches. Éviter, tant au sein de la cellule de crise qu'à l'extérieur, de court-circuiter les responsables. C'est un excellent moyen de perte de contrôle et de discrédit interne.

Attitudes à limiter ou à proscrire

Là encore, ces règles peuvent être écrites dans le dispositif de gestion des crises ou partagées au sein d'une équipe, de manière systématique. En effet, afficher les éléments les pose comme un socle commun de fonctionnement. En cas de besoin, le RCC ou le manager, pourra pointer du doigt la charte comportementale… sans avoir à la sortir en urgence.

- Revenir sur le passé… encore et encore…
- Faire des amalgames et les liens avec le passé, avec des événements ressemblants.
- Rechercher immédiatement des causes ou des responsables.
- Formuler des blâmes (c'est de sa faute), attaques (il est…), amalgames (c'est comme…).
- Faire circuler des informations non validées officiellement quelle qu'en soit la motivation.
- Utiliser le cynisme, la dérision, l'humour noir.
- Prendre des positions personnelles sur les réseaux sociaux.
- Laisser une décision se prendre puis la critiquer.
- Créer ou encourager des clans en interne comme en externe.

Copyright © 2018 Gereso.

- Nier les émotions et leurs manifestations.
- Augmenter la pression et le sentiment d'urgence (même en situation de crise, certaines choses sont moins urgentes que d'autres !).
- Formuler des critiques non constructives.
- Formuler des leçons de morale.
- Prendre des initiatives solitaires.
- Insulter, menacer, faire du chantage !
- Dramatiser à tout prix ou rassurer coûte que coûte !
- Sur contrôler et cesser de déléguer.

Il y en a sûrement d'autres !

Règles de prise de décision en période de crise

Au-delà des règles comportementales transverses, il est parfois nécessaire de mettre en place des règles de prise de décision…

Règle de collégialité

Toutes les décisions prises au sein de la cellule de crise ou par la direction sont collégiales même si elles ne font pas l'objet d'un consensus. Au cœur d'une équipe, le manager assume et explique sa décision.

Peut-être ne serons-nous pas d'accord et nous échangerons au sein de la cellule de crise, ou de notre équipe. Mais une fois la décision prise nous serons solidaires de cette décision afin d'éviter tout effet Milgram[37] de discrédit de la cellule de crise ou de son équipe.

Règle de trois

Toute option devra être prise parmi trois au minimum.

Une décision prise sur une seule option est une contrainte. Parmi deux, elle relève de l'alternative, parmi trois la décision est une vraie décision.

Copyright © 2018 Gereso.

37. Stanley Milgram (1933-1984), psychologue social américain connu pour son expérience sur la soumission à l'autorité.

Règle des bénéfices/risques

Chaque option évidente devra être discutée et évaluée selon ses degrés de risques à être prise ou non prise, et bénéfices à être prise ou non prise. Edward de Bono indique que « toute décision évidente est un évident manque d'imagination ».

Toute décision devra être envisagée avec les pires des conséquences, et pas seulement les meilleurs des bénéfices. Elle sera prise en tenant compte du fait que « les pires de ses conséquences seront les mieux assumées ».

Règle de confidentialité évidente

Toute décision sera réputée confidentielle à défaut d'être précisée comme divulgable à l'extérieur.

Il est nécessaire de préciser cette règle de confidentialité à chaque prise de décision afin d'éviter toute fuite anticipée et préjudiciable à la gestion de l'événement.

Règle de cohérence stratégique

Toutes les décisions prises seront en ligne avec la stratégie de la cellule de crise ou de son équipe.

Au moment de la prise de décision, se poser la question : en quoi est-elle cohérente avec la stratégie mise en place jusque-là ? Ou quelle peut être la perception par les publics de telle décision…

Devoir de challenge

Si une décision s'avère inexploitable, injuste, incohérente… il est du devoir de chacun d'évaluer cette décision avant son application. Si elle a été appliquée, il appartient à la cellule de crise de décider ou non de poursuivre sa stratégie et tenant compte de ce nouveau paramètre.

Règle de régulation

Les désaccords potentiels entre les membres de la cellule de crise ne sont pas exprimés à l'extérieur de cette dernière. Ils font l'objet d'une régulation en interne.

Copyright © 2018 Gereso.

Règle de soutien

Lorsqu'un porte-parole est identifié sur un sujet, il est accompagné lors de la préparation des éléments de langage, lors de ses prises de parole et lors du débriefing.

À retenir

Cher lecteur,

Nous arrivons au terme de ce voyage au cœur des comportements humains en situation de crise et nous vous proposons de réfléchir à des règles de gestion, comportement, communication et prise de décision à afficher ouvertement au cœur de votre dispositif et dans la cellule de crise.

Copyright © 2018 Gereso.

Copyright © 2018 Gereso.

Chapitre 2
Une règle pour chaque profil ou presque

Comment gérer une équipe de crise avec tous les profils ?

Nous venons de voir un certain nombre de règles transverses pour les membres de l'équipe, nécessaires pour gérer nos fonctionnements différents sous stress majeur et sous pression.

Nous allons plus loin dans les lignes ci-dessous en proposant des règles et autorisations pour chacun des types de personnalité : soit la règle est destinée au type en question pour assurer sa protection soit parce qu'il peut avoir un comportement dysfonctionnel sur le sujet.

Nous indiquons entre parenthèses le type de personnalité concerné, quelle que soit l'option. Si vous reprenez ces règles dans un support nous vous invitons à retirer la mention entre parenthèses afin de réduire l'effet « mise en cause ».

Copyright © 2018 Gereso.

Règle de protection (pour les types Empathique et Persévérant)

Les membres de l'équipe s'engagent à assurer la protection des personnes et des informations.

Règle de bienveillance (pour les types Empathique et Persévérant)

Les membres de l'équipe s'engagent à la bienveillance envers eux-mêmes et envers les autres membres tant dans l'accueil des états émotionnels que dans l'expression des besoins, demandes et critiques.

Règle de collégialité (pour les types Promoteur)

Les membres de l'équipe s'engagent à partager avis et évaluation des décisions potentielles avant toute application.

Règle de solidarité (pour les types Promoteur)

Les membres de l'équipe assument solidairement la prise de décision et l'application.

Esprit critique et constructif (pour les types Rebelle, Persévérant et Promoteur)

Toute critique sera formulée au sein de l'équipe en forme positive et constructive avec une recommandation orientée « solution ».

Répartition des tâches (pour les types Travaillomane, Rebelle et Promoteur)

Une fois la répartition des tâches déterminée, les collaborateurs s'engagent à la respecter.

Copyright © 2018 Gereso.

Liberté et volontariat (pour les types Rebelle et Rêveur)

Dans le cas particulier des cellules de crise, la participation aux réunions de crise est faite en plein volontariat. Même si la demande a été faite à l'un des membres par le manager.

Adaptabilité (pour les types Rebelle et Travaillomane)

Les tâches confiées ne seront peut-être pas en lien direct avec les compétences des membres. Les collaborateurs s'engagent à s'adapter à un mode de fonctionnement dit dégradé.

Copyright © 2018 Gereso.

Copyright © 2018 Gereso.

Bibliographie

Ariely (Dan), *C'est (vraiment) moi qui décide ?*, Flammarion, Paris, 2008.

Bloch (Emmanuel), *Communication de crise et médias sociaux*, Dunod, Paris, Février 2012.

Collignon (Gérard), *Comment leur dire… La Process Communication*, InterEditions, Paris, 2003.

Darsa (Jean-David), *La gestion de crise en entreprise*, 2e édition, GERESO Édition, Le Mans, 2013.

Didier Heiderich, *Plan de gestion de crise*, Dunod, Paris, 2010.

Hermann (Charles F.), « Some issues in the study of international crisis », in Hermann C.F. (Ed), *International Crises : Insights from behavioral research*, New York, The Free Press, London, Collier-MacMillan, 1972.

Irving (Janis), *Victims of Groupthink : A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*, Houghton Mifflin, Boston, 1972.

Kahler (Taibi), *Le Grand livre de la Process Thérapie*, Eyrolles, Paris, 2010.

Kahneman (Daniel), *Choices, Values and Frame*, Cambridge University Press, Cambridge, 2000.

Kourilsky (Françoise), *Du désir au plaisir de changer*, Dunod, Paris, 2008.

Lagadec (Patrick), *Apprendre à gérer les crises*, Éditions d'Organisation, Paris, 1994.

Copyright © 2018 Gereso.

Lagadec (Patrick), *Cellules de crise : les conditions d'une conduite efficace*, Éditions d'Organisation, Paris, 1995.

Lagadec (Patrick), *La gestion des crises, outils de réflexion à l'usage des décideurs*, Ediscience International, 3e Édition, Paris, 1991.

Libaert (Thierry), *La Communication de Crise*, Dunod, Col. Topos, Paris, 2011.

Mehrabian (Albert), *Silent Messages – A Wealth of Information About Nonverbal Communication (Body Language)*, 2009.

Morel (Christian), *Les Décisions absurdes : Sociologie des erreurs radicales et persistantes*, Folio, Paris, 2004.

Orsenna (Erik), *Les Chevaliers du subjonctif*, Le Livre de poche, Stock, Paris, 2004.

Robert (Bertrand), *La Gestion de crise en agroalimentaire*, anticipation et pilotage, Afnor, Paris, 2002.

Roux-Dufort (Christophe), *Gérer et décider en situation de crise*, 2e Édition, Dunod, Paris, 2003.

Zajonc (Robert B.), *Attitudinal Effects of Mere Exposure, Journal of Personality and Social Psychology Monographs*, 1968, vol. 9 (2, Part 2), 1-27.

Copyright © 2018 Gereso.

Éléments sous Copyright
de Taibi Kahler et Kahler Communication International

1. Les six Types de Personnalité : Travaillomane, Empathique, Persévérant, Rêveur, Rebelle, Promoteur. Taibi Kahler, Ph.D., **Manager en Personne**, Kahler Communication, Inc., Little Rock, Arkansas, 1988, 1992, 2000, 2004.

2. La Structure de Personnalité est constituée des six Types de Personnalité. L'Immeuble de Personnalité. Taibi Kahler, Ph.D. « Séminaire Process Communication Management », Taibi Kahler Associates, Inc., Little Rock, Arkansas, Oct. 1982, 1996.

3. Chaque type de personnalité présente trois points forts : Travaillomane : responsable, logique, organisé ; Empathique : compatissant, sensible, chaleureux ; Persévérant : observateur, dévoué, consciencieux ; Rêveur : imaginatif, introspectif, calme ; Rebelle : spontané, créatif, ludique ; Promoteur : adaptable, charmeur, plein de ressources. Taibi Kahler, Ph.D., **Manager en Personne**, Kahler Communication, Inc., Little Rock, Arkansas, 1988, 1992, 2000, 2004.

4. Ces six Types de Personnalité sont en chacun de nous avec un séquencement diffèrent des points forts établi dès l'âge de sept ans. Habituellement, il ne change plus. Stansbury, Pat, « Report of Adherence » selon les observations faites sur le même sujet à l'aide de l'Inventaire de Personnalité passé deux fois. Kahler Communications, Inc., Little Rock, Arkansas, 1990.

5. Chaque Type de Personnalité a un style de management et de relations qui lui est propre : Travaillomane et Persévérant utilisent le style Démocratique, Empathique le Style Démocratique, Rebelle utilise le Style Laissez-Faire ; Promoteur utilise et Rêveur accepte le style Autocratique. Taibi Kahler, Ph.D., **Manager en Personne**, Kahler Communication, Inc., Little Rock, Arkansas, 1988, 1992, 2000, 2004.

6. Les Parties de Personnalité identifiées sont : Protecteur, Senseur, Réconforteur, Directeur, Ordinateur, Réconforteur ; et Émoteur. Taibi Kahler, Ph.D. « Séminaire Process Communication Management », Taibi Kahler Associates, Inc., Little Rock, Arkansas, October 1982, 1996.

7. Chaque Type de Personnalité a une Partie de Personnalité correspondante Travaillomane, Perservérant Rêveur utilise l'Ordinateur ; Empathique utilise le Réconforteur ; Rebelle utilise l'Émoteur ; Promoteur utilise le Directeur. Taibi Kahler, Ph.D., « Séminaire Process Communication Management », Taibi Kahler Associates, Inc., Little Rock, Arkansas, Oct. 1982, 1996.

8. Cinq Canaux sont identifiés : Le Canal Interruptif (1) fait une offre depuis le Protecteur qui est acceptée depuis le Senseur. Le Canal Directif (2) fait une offre depuis le Directeur qui est acceptée depuis l'Ordinateur. Le Canal Interrogatif (3) fait une offre depuis l'Ordinateur qui est acceptée depuis l'ordinateur. Le Canal Nourricier (4) fait une offre depuis le Réconforteur qui est acceptée depuis l'Émoteur. Le Canal Émotif (5) fait une offre depuis l'Émoteur qui est acceptée depuis

Copyright © 2018 Gereso.

l'Émoteur. Taibi Kahler, Ph.D., « Séminaire Process Communication Management », Taibi Kahler Associates, Inc., Little Rock, Arkansas, Oct. 1982, 1996. Persévérant et Travaillomane utilisent le canal Interrogatif (3) ensemble. Promoteur émet sur le Canal Directif (2) vers le Rêveur Rebelle utilise le Canal Émotif (5) avec Rebelle. Empathique utilise le Canal Nourricier avec Empathique et avec Rebelle. Taibi Kahler, Ph.D., « Séminaire Process Communication Management », Taibi Kahler Associates, Inc., Little Rock, Arkansas, October 1982, 1996.

9. Les Perceptions suivantes correspondent aux Types de Personnalité indiqués : Travaillomane : Pensées ; Persévérant : Opinions ; Empathique – Émotions ; Rêveur : In-actions ; Rebelle : Réactions (j'aime, j'aime pas) ; Promoteur : Actions. Taibi Kahler, Ph.D., **Manager en personne**, Kahler Communication, Inc., Little Rock, Arkansas, 1988, 1992, 2000, 2004.

10. Chaque Type de Personnalité a un environnement préférentiel, selon la matrice suivante : La ligne verticale est l'axe des buts, la ligne horizontale est l'axe des relations. Le point supérieur est appelé Motivation Interne, le point inférieur est appelé Motivation Externe Le point de gauche est appelé Engagé, le point de droite est appelé en retrait.

Ceci forme les quatre quadrants. Le quadrant haut gauche abrite le Type Empathique qui préfère les groupes, le quadrant haut droite abrite les Types Persévérant et Travaillomane qui préfère la relation un à un. Le quadrant bas droite abrite le Type Rêveur qui préfère être seul et le quadrant bas gauche abrite les Types Rebelle et Promoteur qui préfèrent aller de groupe en groupe ou rester en bordure de groupes variés. Taibi Kahler, Ph.D . « Séminaire Process Communication Management », Taibi Kahler Associates, Inc., Little Rock, Arkansas, Oct. 1982, 1996.

11. Chaque Type de Personnalité a reçu un thème récurrent (alias "La Question Existentielle" : Travaillomane : "Suis-je compétent ?", Perservérant : Suis digne de confiance ?, Promoteur : "Suis-je vivant ?", Rêveur : "Suis-je voulu ?", Rebelle : "Suis-je acceptable ?", Empathique : "Suis-je aimable ?" Spencer/Shenk/Capers and Taibi Kahler Associates. "Séminaire Process Communication", Gardena, California, 1989 ; Taibi Kahler, Ph.D., "Building Quality Teams", Kahler Communications, Inc., Little Rock, Arkansas. 1990,1996.

12. Phases des Types de Personnalité et besoins Psychologiques : Travaillomane [phase] - Besoin de reconnaissance du travail et de structuration du temps. Persévérant [phase] : Besoin de reconnaissance du travail et des convictions. Empathique [phase] : Besoin de reconnaissance en tant que personne satisfactions sensorielles. Rebelle [phase] : Besoin de contacts. Rêveur [phase] : Besoin de solitude. Promoteur [phase] : Besoin d'excitation. Taibi Kahler, Ph.D., **Manager en Personne**, Kahler Communication, Inc., Little Rock, Arkansas, 1988, 1992, 2000, 2004.

13. Trois degrés de stress : Premier degré : Porte d'entrée ; second degré : la Cave ; troisième degré : les Oubliettes. Taibi Kahler, Ph.D . « Séminaire Process

Copyright © 2018 Gereso.

Communication Management », Taibi Kahler Associates, Inc., Little Rock, Arkansas, October 1982, 1996.

14. Les Drivers sont “La manifestation comportementale de scénarios négatifs structurels”. Taibi Kahler a découvert les cinq Drivers de base : Fais Plaisir, Fais des Efforts, Sois Parfait. Sois Fort, et Dépêche toi, auxquels correspondent des mots, tons de voix, gestes, postures, and expressions faciales. Taibi Kahler, Ph.D., with Hedges Capers, Div.M, LHD. “Le Mini-scénario”, Transactional Analysis Journal, 4:1, pp. 26-42, Jan. 1974

15. Chaque Type de Personnalité a un Driver Primaire : Travaillomane : Sois Parfait (je dois être parfait pour les autres). Persévérant : Sois Parfait (pour moi) ; Empathique : Fais Plaisir. Rebelle : Fais des Efforts (Je dois faire des efforts pour les autres). Rêveur : Sois fort (Je dois être fort pour les autres) ; Promoteur : Sois Fort (pour moi). Taibi Kahler, Ph.D . « Séminaire Process Communication Management », Taibi Kahler Associates, Inc., Little Rock, Arkansas, October 1982, 1996.

16. Un premier degré de comportements de“dysmanagement” est associé avec chaque Driver de base. Travaillomane-Sois Parfait : le manager ne délègue pas bien. Persévérant-Sois Parfait (pour moi) : le manager se concentre sur ce qui ne va pas et qui n’est pas bien. Empathique-Fais Plaisir : le manager est trop attaché au bien-être des gens et a du mal à prendre des décisions. Rebelle-Fais des Efforts (Je dois faire des efforts pour les autres) : le manager a du mal a du mal savoir comment faire quoi et délègue mal. Rêveur-Sois fort (Je dois être fort pour les autres) : le manager attend que les choses se résolvent seules et ne prend pas de décisions. Promoteur-Sois Fort (pour moi) : le manager n’apporte pas de soutien, « débrouille-toi ».Taibi Kahler, Ph.D., **Manager en Personne**, Kahler Communication, Inc., Little Rock, Arkansas, 1988, 1992, 2000, 2004.

17. Au deuxième degré de stress chaque Type de Personnalité montre un mécanisme d’échec : Travaillomane Surcontrôle. Persévérant impose ses croyances. Empathique fait des erreurs. Rebelle blâme. Rêveur attend passivement. Promoteur manipule. Taibi Kahler, Ph.D., **Manager en Personne**, Kahler Communication, Inc., Little Rock, Arkansas, 1988, 1992, 2000, 2004.

18. Au deuxième degré de stress chaque Type de Personnalité montre un masque : Travaillomane et Persévérant montrent un masque d’Attaquant. Empathique et Rêveur montrent un masque de Victime. Rebelle et Promoteur montrent un masque de Blâmeur. Les masques sont tous identifiés avec des mots, tons de voix, gestes, postures, and expressions faciales. Taibi Kahler, Ph.D . « Process Communication Management Seminar », Taibi Kahler Associates, Inc., Little Rock, Arkansas, October 1982, 1996.

19. Au deuxième degré de stress chaque Type de Personnalité montre des signaux d’avertissement. Signaux : Travaillomane : frustré par ceux qui ne pensent pas logiquement, devient obsessionnel sur le timing, l’argent, l’ordre, la propreté. Persévérant : extrêmement sensible aux critiques devient suspicieux et donneur

Copyright © 2018 Gereso.

de leçon. Croit que seules ses opinions sont les bonnes. Empathique : Plus de confiance en soi, rit de soi de manière inappropriée, et invite la critique. Rebelle : se montre négatif se plaint. Adresse des “oui mais” aux autres et se met à blâmer les autres, les événements, les situations. Rêveur : retrait long dans la passivité, plus d’initiative et projets qui ne finissent pas. Promoteur : Provoque des bagarres, ignore ou casse les règles et manipule les autres. Taibi Kahler, Ph.D . «Process Communication Management Seminar», Taibi Kahler Associates, Inc., Little Rock, Arkansas, October 1982, 1996.

20. Au deuxième degré de stress chaque Type de Personnalité montre une Position de Vie Comportementale : Travaillomane et Persévérant montrent :“Je suis OK – Tu n’es pas OK”. Empathique et Rêveur montrent, “Je ne suis pas OK – Tu es OK”. Rebelle et Promoteur montrent, “Je suis OK – Tu n’es pas OK”. Taibi Kahler, Ph.D . « Séminaire Process Communication Management «, Taibi Kahler Associates, Inc., Little Rock, Arkansas, Oct.1982, 1996.

21. Au troisième degré de stress chaque Type de Personnalité envisage un Bénéfice Négatif Final : Travaillomane : veut exclure ceux qui ne pensent pas clairement. Persévérant : veut exclure ceux qui ne sont pas fiables. Empathique : Sent bien qu’on va l’exclure parce qu’on ne l’aime plus. Rebelle : Réagit avec : si tu me rejettes, je vais te montrer ! Rêveur : Attend qu’on lui dise quoi faire et se montre surpris quand il est exclu. Promoteur : Veut exclure ceux qui n’encaissent pas.

22. Quand une personne montre un Driver, l’intervention efficace est d’utiliser le canal et la perception associés au Type décelé dans le Driver. Avec Sois Parfait (pour toi), utiliser le Canal Interrogatif et les Pensées. Avec Sois Parfait (pour moi), utiliser le Canal Interrogatif et les Opinions. Avec Fais Plaisir, (pour toi), utiliser le Canal Nourricier et les Émotions. Avec Fais des Efforts (pour toi), utiliser le Canal Émotif et les Réactions (J’aime, j’aime pas). Avec Sois Fort (pour toi) utiliser le Canal Directif et les In-actions. Avec Sois Fort (pour moi) utiliser le Canal Directif et les Actions. Taibi Kahler, Ph.D., “The Advanced PCM Seminar”, Kahler Communications, Inc., Little Rock, Arkansas, 1997.

23. Chaque Phase a une problématique potentielle qui détermine si une personne changera ou pas de Phase dans le cours de sa vie. Travaillomane / Le chagrin lié à la perte ; Persévérant : la peur. Empathique : la colère. Rebelle : La responsabilité. Rêveur : l’autonomie. Promoteur : le lien. Taibi Kahler, Ph.D., “The Advanced PCM Seminar”, Kahler Communications, Inc., Little Rock, Arkansas, 1997.

24. Chaque Type de personnalité de Base a un scenario avec une séquence d’échec observable dans les structures de phrases. Travaillomane et Persévérant : Jusqu’à. Empathique : Après. Rebelle et Promoteur : Toujours. Rêveur : Jamais. Certaines combinaisons de Types de Personnalité produisent les scenarios Presque I et Presque II pro et perso. Taibi Kahler, Ph.D . « Séminaire Process Communication Management », Taibi Kahler Associates, Inc., Little Rock, Arkansas, Oct. 1982 ; Taibi Kahler, Ph.D., « The Advanced PCM Seminar », Kahler Communications, Inc., Little Rock, Arkansas, 1997.

Copyright © 2018 Gereso.

25. Les quatre Mythes sont : “J’ai le pouvoir de te faire te sentir bien.” ; “J’ai le pouvoir de te faire te sentir mal.” ; “Je crois que tu as le pouvoir de me faire me sentir bien” ; “Je crois que tu as le pouvoir de me faire me sentir mal.” Taibi Kahler, **Transactional Analysis Revisited**, Human development Publications, Little Rock Arkansas, 1978.

26. Le PTM (Process Therapy Model®) présente les mécanismes de défense du premier degré de chaque Type : Travaillomane : rationalisation ; Persévérant : projection ; Empathique : internalisation ; Rebelle : déplacement ; Rêveur : dépersonnalisation ; et Promoteur : séduction. Taibi Kahler, Ph.D., “Transactional Analysis Script Profile (Guide for the Therapist)”, Taibi Kahler Associates, Inc., Little Rock, Arkansas, 1997.

27. Le PTM (Process Therapy Model®) présente les rackets, jeux, et injonctions pour chaque Type de Personnalité, basé sur la recherche et produit à partir d’un inventaire informatisé. Taibi Kahler, Ph.D., “The Transactional Analysis Script Profile”, Taibi Kahler Associates, Inc., Little Rock, Arkansas, 1997. © March 1, 2006 Taibi Kahler, Ph.D. www.taibikahlerassociates.com.

Copyright © 2018 Geresso.

Muriel JOUAS commence sa carrière comme attachée de presse en agence de communication (Havas Médias Régions, SMB), puis successivement au sein des cabinets Cegos et Andersen Consulting.

En 1996, elle intègre Sanofi Pasteur MSD comme responsable communication Europe, et devient directrice communication France en 1998. À ces postes, elle gère en particulier les relations avec la presse pendant les polémiques au sujet des vaccins.

Diplômée de l'ESLSCA, après quatre ans en agence et dix ans en entreprise, elle devient consultante indépendante en communication des entreprises et des personnes avec une expertise spécifique en communication de crise. Elle crée le réseau de consultants indépendants « Com2crise ». Muriel Jouas se forme alors au coaching et au développement personnel. En 2011, elle crée un second cabinet de formation en développement personnel et efficacité professionnelle « Décrochez la Lune ».

Muriel Jouas intervient en conseil, formation et coching dans les domaines de l'efficacité professionnelle des équipes et des salariés, du développement personnel et de la communication des entreprises. Muriel vous invite à retrouver tous ses domaines d'intervention et leurs descriptifs sur : www.com2crise.com ou www.decrochezlalune.com

Maître Praticien PNL et Coach, Muriel Jouas est certifiée aux méthodes Process Com®, Process Com Coaching, Interqualia® et Élément Humain®. Muriel a aussi été formée au Triangle de Karpman par S. Karpman, à la Théorie Organisationnelle de Berne, au Co-developpement managérial et professionnel et à l'Intervention Systémique Brève en Entreprise.

En 2016, Muriel affine son approche des situations et négociations complexes en se formant aupres de M. Mery et L. Combalbert (ex-négociateur du RAID).

Publications :

- *S'affirmer,* Eyrolles, 2008.
- Contribution à l'ouvrage *La gestion de crise en entreprise* de Jean-David Darsa, GERESO Édition, 2013.

Contact : muriel.jouas@decrochezlalune.com ou : muriel.jouas@com2crise.com
Sites Internet : www.decrochezlalune.com et www.com2crise.com

Copyright © 2018 Gereso.

Olivier DOUSSOT a été journaliste professionnel pendant dix ans, essentiellement à la radio au sein de rédactions nationales : France Culture, Europe 1, Radio Classique, BFM, Sud radio, RTL Group, NRJ Group.

Présentateur, reporter ou rédacteur spécialisé, il a couvert les crises, les grands événements politiques, sociaux, économiques, nationaux et internationaux des années quatre-vingt-dix au début des années 2000.

Sollicité pour sa maîtrise des techniques d'interviews, du fonctionnement des rédactions, il a progressivement exercé des fonctions de conseil à la demande de clients, dirigeants, élus ou entreprises, en prise de parole publique, médiatique ou communication externe.

Depuis 2007, Olivier Doussot se consacre totalement à ces missions d'accompagnement ou de formation. Il anime OmniGiBuS, une agence spécialisée dans les communications complexes : formation Média Training, formation prise de parole en situations en sensibles pour managers et dirigeants, accompagnement opérationnel et conseil en communication de crise.

Publications :

- *La Communication de crise des établissements Médicaux Sociaux*, Éditions Weka, 2017.
- *Organiser la communication de crise*, Éditions Weka, 2017.
- *Créer son plan de communication*, Éditions Weka, 2017.

Contact : olivier@omnigibus.com
Site Internet : www.omnigibus.com

Copyright © 2018 Gereso.

Copyright © 2018 Gereso.

Prépresse : GERESO Édition 2018

Achevé d'imprimer par La Manufacture - 52200 Langres en décembre 2018
N° d'impression : - Dépôt légal : Janvier 2018 - *Imprimé en France*

EFFICACITÉ PROFESSIONNELLE / DÉVELOPPEMENT PERSONNEL

GERESO ÉDITION

Communiquer en situation de crise

Gérer l'urgence et l'émotion avec la Process Com

Une crise est un événement majeur et violent qui impacte durablement la réputation d'une entreprise, de ses équipes ou de ses produits.

En de telles circonstances, le comité de direction, la cellule de crise et les managers gèrent l'urgence de la situation et doivent faire face aux réactions émotionnelles variées des différents publics impactés, internes ou externes.

Face à un événement dramatique, les perceptions et les réactions ne seront pas les mêmes. Certains seront prostrés, là où d'autres passeront à l'action ou seront agressifs et vindicatifs. Certains chercheront à pointer du doigt les éléments négatifs, là où d'autres se raccrocheront à la moindre parole positive.

Avec la Process Com, les auteurs vous expliquent comment comprendre et gérer aux mieux les réactions et émotions de l'entourage.

Forts de leur expérience en communication interpersonnelle et à l'appui d'exemples réels, les auteurs présentent une approche humaine et responsable de la communication en situation de crise.

Muriel Jouas

est coach et formatrice certifiée PCM. Elle a été directrice de la communication pendant plusieurs années dans le secteur de la santé. Depuis 2001, elle est consultante et coach en gestion des situations complexes.

Olivier Doussot

a été journaliste pendant une quinzaine d'années pour des médias nationaux. Dirigeant d'un cabinet de conseil, il accompagne les équipes dirigeantes dans leurs communications en situation complexe ou sensible.

Existe aussi en version papier